

# **O impacto das políticas e práticas conciliadoras na carreira e na compatibilização da vida familiar com o trabalho**

Por

Ana Cristina Oliveira Silva

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso

2017



# Agradecimentos

A elaboração desta dissertação consubstanciou, em si mesma, uma consecutiva tentativa de conciliação entre as várias dimensões, não tendo, por isso, sido um processo desprovido de emoções. O culminar desta jornada de conciliação das minhas próprias responsabilidades laborais, familiares e individuais, neste trabalho, não teria sido possível sem o contributo e colaboração de vários intervenientes, aos quais expresso o meu profundo agradecimento.

Ao meu orientador, Professor Doutor Carlos Cabral-Cardoso, o meu agradecimento por todo o apoio ao longo deste processo, por toda a compreensão e companheirismo demonstrados, a par do estímulo à reflexão e à prossecução do objetivo inicialmente delineado e, sobretudo, pela confiança depositada em mim e neste projeto de investigação.

À Dra. Emília e Dra. Sónia pela oportunidade concedida, pela confiança em mim depositada e, sobretudo, por terem acreditado neste projeto.

À Dra. Conceição, um profundo agradecimento por todo o carinho e amizade. Por ter sido um elemento facilitador em todo este processo, pelas inúmeras palavras de encorajamento e contribuições que em muito favoreceram o resultado final.

A todos os entrevistados, que me concederam o seu tempo e me permitiram conhecer um bocadinho das suas vidas e desta temática intimista que é a conciliação entre o trabalho e a família, o meu mais sincero obrigado. Este trabalho não teria sido possível sem a vossa preciosa contribuição.

À equipa DMFAD um obrigado sem fim pelo modo como me acolheram e por todo o apoio neste processo, mesmo sem o saberem.

Aos meus amigos, por todo o carinho.

Aos meus pais e irmã, um obrigado pelo apoio incondicional, sempre.

À Bianca, pela companhia em todas as horas.

Ao João, por tudo o que as palavras não dizem.

## Resumo

O panorama laboral tem sido palco de múltiplas mutações, desde a organização do trabalho, ao tipo de vínculos laborais ou ainda em matéria de conciliação do trabalho com as restantes dimensões da vida do indivíduo, como a família.

O presente estudo almeja analisar de que modo é possível a compatibilização da carreira profissional com a vida familiar e qual o papel das organizações na mediação de possíveis conflitos. Pretende-se, portanto, compreender em que medidas as políticas e práticas conciliadoras adotadas pelas organizações podem influenciar esta compatibilização individual.

Para tal, foi levado a cabo um estudo exploratório, de acordo com uma metodologia qualitativa, através da realização de 26 entrevistas a colaboradores de uma Autarquia Local.

A partir dos dados recolhidos, foi possível compreender que fatores como a organização dos tempos de trabalho e o apoio da chefia direta na gestão diária das responsabilidades laborais e familiares revelam-se preponderantes na perceção da entidade empregadora como amiga da família, por parte dos indivíduos. A análise mostra que a experienciação de conflito ou enriquecimento entre o trabalho e a família pode ser influenciada pela atuação da organização, uma vez que a promoção da cultura e compromisso organizacional atua como instrumento mediador da satisfação na carreira e o equilíbrio entre o trabalho e a família.

Palavras-chave: conciliação trabalho-família, conflito trabalho-família, políticas amigas da família, carreira, administração pública, gestão de recursos humanos

# Abstract

The labor market has been facing several changes in the past years, from the organization of work, with physical boundaries being evermore unimportant, to the kind of labor ties or even in matter of conciliating work with the remaining dimensions of the individual's life, such as the family.

This study aims to investigate in what way it is possible, for individuals, to reconcile their professional career with family responsibilities and what part do organizations play in mediating possible conflicts. Therefore, it is intended to understand in what way the conciliatory policies and practices adopted by organizations can influence this individual compatibilization.

For this, an exploratory study was carried out, according to a qualitative methodology, through the execution of 26 interviews with employees of a local authority.

Based on the data collected, it was possible to understand that factors such as the organization of working times and the support of direct management in the daily management of work and family responsibilities are preponderant in the perception of the organization as a family friendly institution, by individuals. The analysis shows that the experience of conflict or enrichment between work and family can be influenced by the performance of the organization, since the promotion of an organizational culture oriented towards conciliating roles and commitment acts as mediating instrument of career satisfaction and the balance between work and family.

**Keywords:** work-family reconciliation, work-family conflict, family-friendly policies, career, public administration, human resource management

# Índice

Introdução .....	11
Parte I – Enquadramento teórico .....	13
Capítulo 1 – Contextualização histórica e conceptualização da problemática .....	13
1.1. Contextualização histórica da relação entre o trabalho e a família .....	13
1.2. Conceptualização da problemática .....	15
1.2.1 Teorias explicativas da relação entre o trabalho e a família .....	17
1.2.1.1 Modelos clássicos .....	17
1.2.1.2 O paradigma negativo da relação trabalho-família .....	21
1.2.1.3 O paradigma positivo da relação trabalho-família .....	24
1.2.1.4 O paradigma integrativo da relação trabalho-família .....	26
Capítulo 2 – A responsabilidade social das organizações e as políticas e práticas de apoio à conciliação trabalho-família .....	29
2.1 Definição e conceptualização de responsabilidade social .....	29
2.2 A retórica e a realidade das políticas e práticas de responsabilidade social .....	30
2.3 Políticas e práticas de apoio à conciliação trabalho-família .....	32
2.3.1 Políticas de flexibilização da organização do trabalho .....	35
2.3.2 Serviços de apoio à família .....	37
2.3.3 Licenças parentais .....	38
2.3.4. Práticas amigas da família – dimensão informal .....	40
2.4 Resultados da adoção de políticas e práticas amigas da família .....	41
2.4.1 Impacto ao nível da organização .....	42
2.4.2 Impacto ao nível do indivíduo .....	43
Capítulo 3 – Carreira e equilíbrio entre a família e o trabalho .....	45
3.1 O conceito de carreira .....	45
3.2 Teorias explicativas .....	47
3.2.1 Paradigma clássico .....	48

3.2.2	Abordagens contemporâneas.....	52
3.3	Integração das dimensões família e trabalho no conceito de carreira .....	55
3.3.1	Satisfação na carreira profissional e a relação trabalho-família.....	58
Parte II – Estudo empírico.....		61
Capítulo 4 – Operacionalização do estudo .....		61
4.1	Objetivos .....	61
4.2	Metodologia .....	61
4.2.1	Aspetos teóricos e metodológicos associados à investigação qualitativa.....	61
4.2.2	Caracterização da Organização em análise .....	63
4.2.3	Caracterização dos participantes no estudo.....	65
4.2.4	Análise do conteúdo .....	69
4.2.4.1	Grelha de análise utilizada no presente estudo empírico.....	69
Capítulo 5 – Análise de Resultados.....		72
5.1	Responsabilidade social e o compromisso com a conciliação entre o trabalho e a família .....	72
5.2	Compatibilização da vida familiar com o trabalho e a carreira profissional .....	76
5.2.1	A relação entre o trabalho e a família.....	76
5.2.2	Compatibilização das responsabilidades profissionais e familiares .....	77
5.3	Políticas e práticas conciliadoras implementadas e impacto percebido pelos indivíduos.....	79
5.3.1	Organização dos tempos de trabalho.....	79
5.3.2	Licenças parentais .....	83
5.3.3	Práticas informais .....	83
5.3.4	Limitações das políticas e práticas em vigor e propostas de melhoria.....	86
5.4	Satisfação na carreira profissional e comprometimento organizacional .....	88
5.4.1	Satisfação na carreira profissional e a percepção do conflito trabalho-família.....	92
Capítulo 6 – Discussão de Resultados.....		94
6.1	A gestão do conflito entre o trabalho e a família .....	94
6.2	As medidas de conciliação implementadas e as percepções dos colaboradores quanto ao seu impacto.....	95

6.3 A compatibilização da carreira com a vida familiar e o trabalho.....	97
Capítulo 7 – Conclusões.....	99
7.1 Contributos para a gestão de recursos humanos.....	101
7.2 Limitações do estudo e pistas para investigação futura.....	103
Referências Bibliográficas .....	106
Anexos.....	121



## Índice de quadros

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados.....	67
Quadro 2 – Categorias temáticas e dimensões de análise: Perspetiva organizacional .....	70
Quadro 3 – Categorias temática e dimensões de análise: Perspetiva dos colaboradores .....	70

## Índice de figuras

Figura 1 – Fontes de Conflito Trabalho - Família .....	23
Figura 2 – A maturação da teoria sobre a carreira.....	47
Figura 3 – Relação entre os antecedentes de conflito trabalho-família e sucesso profissional .....	57

## Introdução

Atualmente, a temática da conciliação entre a vida pessoal e familiar com o trabalho constitui uma das principais temáticas em debate ao nível da gestão por constituir uma comprovada fonte de *stress* e conflito e por ser, cada vez mais, uma área problemática para os indivíduos empregados, sobretudo para os que tenham dependentes a cargo e sejam responsáveis pela gestão doméstica. Ao nível social e político, esta temática é igualmente relevante, sendo com frequência associada à redução das taxas de natalidade. Esta consciencialização da real dificuldade de conciliação entre as dimensões trabalho e família decorre do atual contexto socioeconómico, caracterizado por um mercado de trabalho altamente qualificado, diversificado e competitivo, bem como crescentemente exigente em termos de tempo dedicado e empenhamento no projeto da organização, sobretudo para os casais de dupla carreira, mas também para as famílias monoparentais ou indivíduos com idosos a cargo, o que coloca novos desafios aos indivíduos, sobretudo quando coexistem aspirações de progressão na carreira.

Neste contexto social e económico, algumas organizações manifestam uma crescente preocupação com as políticas de responsabilidade social, sobretudo no que concerne à conciliação entre as responsabilidades laborais e as responsabilidades familiares. Tem vindo a consolidar-se um entendimento do indivíduo como um todo, isto é, para além do indivíduo enquanto colaborador, o mesmo é também percecionado como alguém com responsabilidades e aspirações a vários níveis, o que exige das organizações um enquadramento que permita melhorar esta interação entre as diferentes dimensões da vida do indivíduo, através da implementação de políticas e práticas direcionadas para este propósito.

Importa, no entanto, referir que, relativamente à questão da conciliação entre a família e o trabalho ou até relativamente à perceção do conflito entre estas duas esferas, há outros fatores para além do enquadramento social ou económico que devem ser tidos em consideração, tais como a cultura e o entendimento de família ou de trabalho, bem como a igualdade de oportunidades no que concerne às políticas formais de conciliação adotadas pelas organizações, por contraste à gestão casuística levada a cabo.

Procura-se, com esta investigação, compreender como é feita, na prática, a compatibilização de uma carreira profissional com uma vida familiar plena, e qual o papel da organização na mediação de possíveis desafios que dessa relação possam advir. Deste

modo, o presente estudo tem como objetivo, compreender em que medida as políticas e práticas de conciliação trabalho-família adotadas pela organização podem influenciar a compatibilização entre a vida familiar e o trabalho com a carreira profissional.

O estudo está assim dividido em duas partes – enquadramento teórico e estudo empírico. A Primeira Parte compreende os três primeiros capítulos, sendo o primeiro capítulo dedicado à contextualização e conceptualização da problemática, almejando o mesmo contribuir para uma perspetiva integrada da temática em estudo, a partir das diferentes perspetivas sobre a relação entre o trabalho e a família presentes na literatura. O segundo capítulo revê as diferentes perspetivas sobre o conceito de responsabilidade social e respetiva aplicabilidade nas organizações, ao nível da conciliação entre o trabalho e a família, exemplificando tipologias de políticas e práticas que poderão ser adotadas pelas mesmas, tendo em vista a promoção da compatibilização entre as duas dimensões. Por outro lado, o terceiro capítulo introduz uma perspetiva conceptual acerca da carreira profissional, visando complementar os conceitos previamente definidos e estabelecer uma relação de complementaridade com as restantes componentes da vida do indivíduo em análise no presente estudo – o trabalho e a família. A Segunda Parte compreende os quatro capítulos subsequentes, sendo que o quarto capítulo visa a apresentação do estudo empírico, a par dos objetivos inerentes à investigação, metodologia utilizada e caracterização dos participantes no estudo – indivíduos e organização. Já o quinto capítulo é dedicado à apresentação e análise de resultados, sendo o sexto capítulo dedicado à discussão dos resultados obtidos quando em confronto com a literatura estudada. Por fim, o sétimo e último capítulo vincula as conclusões do presente estudo, apontando ainda os contributos para a gestão de recursos humanos, bem como as limitações inerentes e pistas para investigação futura.

# Parte I – Enquadramento teórico

## Capítulo 1 – Contextualização histórica e conceptualização da problemática

### 1.1. Contextualização histórica da relação entre o trabalho e a família

O mercado de trabalho tem sofrido, ao longo das últimas décadas, profundas alterações que, por sua vez, conduziram a mudanças dramáticas nas vidas dos indivíduos e, conseqüentemente, na sociedade, surgindo assim uma nova realidade social, económica e laboral.

Durante grande parte do século XX, as economias industrializadas eram caracterizadas por uma clara distinção entre a esfera económica e a esfera social – a organização industrial enquanto representativa da dimensão económica e a família enquanto representativa da dimensão social, estando os papéis nos diferentes domínios claramente definidos. Estas dimensões relacionavam-se, sobretudo, através do homem, único colaborador no seio familiar, o qual suportava financeiramente toda a família. No período pós II Guerra Mundial, o panorama ao nível do mercado laboral alterou-se, sendo providenciadas novas condições de trabalho, como os contratos de trabalho a longo prazo e projetos de progressão na carreira, traduzindo-se num maior envolvimento na função. O papel dos sindicatos e do Estado assume-se como crucial nesta altura, sobretudo no que se refere ao planeamento do processo produtivo e do posto de trabalho, sendo os possíveis conflitos ajustados com base em acordos tripartidos. No entanto, as alterações económicas ocorridas no final do século XX alteraram profundamente o modelo tradicional dos mercados de trabalho (Appelbaum *et al.*, 2005).

A entrada da mulher no mercado de trabalho, com maior expressão na década de 1970, como consequência da maior escolarização, experiências de trabalho em tempo de guerra, a par do próprio crescimento do setor dos serviços, levou a um aumento exponencial das famílias de duplo rendimento, impactando assim a dinâmica familiar existente até então – mulher mãe e doméstica / homem colaborador – e as próprias tarefas expectáveis por parte do homem e por parte da mulher, não só na esfera laboral, mas

também na esfera familiar (Caligiuri e Givlekian, 2008; Appelbaum *et al.*, 2005). Deste modo, a entrada da mulher no mercado laboral, foi um dos primeiros fatores com verdadeiro impacto não só ao nível da organização do mercado de trabalho, mas também e sobretudo, ao nível social. Isto porque, se até à década de 1970 as organizações eram encorajadas, segundo os modelos de gestão em vigor, a manter os papéis laboral e familiar separados; com a participação ativa da mulher no mercado de trabalho, há uma profunda alteração neste paradigma, surgindo a necessidade de as organizações implementarem programas de assistência familiar ou potenciarem a flexibilidade no posto de trabalho (French e Johnson, 2016). A participação da mulher no mercado de trabalho é, portanto, a força motriz para a perceção da problemática da gestão ao nível da conciliação entre o trabalho e a família (Whitehead, 2008 *cit. in* Korabik *et al.*, 2008). Se na década de 1950 não havia um interesse substancial na temática da relação entre a família e o trabalho, nas décadas de 1960 e 1970 assiste-se a um crescendo do interesse pela investigação neste âmbito, sendo que o conceito de conflito surge somente nas décadas de 1980/1990, quando os dois papéis são entendidos como mutuamente incompatíveis (Greenhaus e Beutell, 1985). É, portanto, praticamente indissociável a questão de género da conceptualização da relação entre o trabalho e a família (Korabik *et al.*, 2008).

Em paralelo, o conceito de família tradicional tem evoluído para manifestações alternativas cada vez mais frequentes, como as famílias de dupla carreira, famílias monoparentais ou famílias mistas. É, portanto, neste contexto que surge a intervenção do Estado, através da implementação de políticas públicas que visam apoiar as famílias de dupla carreira, através da subsidiação de instituições prestadoras de cuidados a crianças, como creches, infantários ou pré-escolas ou ainda através da instituição de licenças de apoio a familiares, a par das políticas de igualdade de acesso ao emprego (Appelbaum *et al.*, 2005).

Também a evolução das tecnologias da informação contribui para esta revolução do mercado do trabalho, no sentido em que desafia o próprio conceito de trabalho. Se até à década de 1990 o trabalho e desempenho da tarefa implicavam um local específico e, consequentemente, um horário pré-determinado, com o desenvolvimento das tecnologias da informação e acessibilidade, passa a ser possível trabalhar em quaisquer circunstâncias, desde que garantido o acesso à rede. Estas novas possibilidades implicam desafios para os colaboradores, não só no que diz respeito ao envolvimento, ao compromisso ou à disponibilidade dos indivíduos, mas também, e desde logo, ao nível

do local e horário de trabalho (Miliken e Dunn-Jensen, 2005 *cit. in* Poelmans e Beham, 2008).

O desenvolvimento tecnológico e a concorrência crescente decorrente do processo de globalização conduziu a uma maior intensificação do trabalho, o que coloca novos desafios às famílias, dado que exige uma maior permeabilidade da estrutura familiar (Bakar e Salleh, 2015) e das próprias organizações.

Uma vez que esta nova configuração bidimensional resulta na crescente dificuldade de conciliação das responsabilidades da esfera familiar e laboral por parte dos colaboradores, as organizações têm sido induzidas a adotar políticas ou a implementar programas que visam facilitar a conciliação das responsabilidades nos domínios familiar e laboral, mencionadas ao longo deste estudo como políticas e práticas amigas da família ou políticas e práticas conciliadoras, de que são exemplo o teletrabalho, horários de trabalho flexíveis, serviços de cuidado de crianças e/ou idosos ou subsídios de apoio, entre outras.

## 1.2 Conceptualização da problemática

O conceito clássico de família define os indivíduos que partilham um mesmo espaço e que estão ligados entre si por laços biológicos, instituições como o casamento, costumes sociais ou adoção (Rothausen, 1999; Edwards e Rothbard, 2000). Segundo Bordieu (1996), a família é uma realidade social suportada e demarcada pelo Estado, através da implementação de determinadas políticas económicas e sociais que tendem a privilegiar um determinado tipo de estrutura familiar, assente na conceção clássica de família. No entanto, o conceito tradicional de família e a inerente conceção de estrutura familiar tem vindo a ser substituída por novas formas de organização familiar com o surgimento das famílias monoparentais ou mistas, bem como o aumento exponencial de indivíduos singulares ou em união de facto (Santos, 2011).

Esta focalização no conceito tradicional de família tem impactos ao nível dos estudos realizados na área da conciliação entre as dimensões familiar e laboral, dado que são ignoradas variáveis importantes ao nível do impacto que um contexto familiar específico possa ter na dimensão laboral do indivíduo, tais como a prestação de cuidados a ascendentes, a adultos ou crianças com deficiências, a relevância de uma rede de apoio, seja esta assente na contratualização de serviços ou em relações familiares e amigáveis.

Também a questão de género e consequentes papéis expectáveis no agregado familiar é uma conceção que decorre do conceito tradicional de família (Rothausen, 2009).

Paralelamente, o trabalho pode ser perspectivado como toda a atividade humana que tem por objetivo a obtenção de capital, por forma a assegurar a manutenção das necessidades do indivíduo ou agregado, implicando assim a sua participação no mercado de trabalho (Santos, 2011). O conceito de trabalho está diretamente relacionado com o conceito de carreira, uma vez que esta é perspectivada como uma sequência de comportamentos e conhecimentos associados às experiências profissionais do indivíduo, permitindo-lhe a participação em novos desafios, normalmente associados a um maior benefício económico. Deste modo, os conceitos trabalho e carreira interseitam-se, podendo até assumir o mesmo significado (Edwards e Rothbard, 2000; Piotrkowski, *et al.*, 1987).

A família é tida como parte constituinte do domínio da afetividade, sendo o trabalho e, consequentemente, a carreira percecionados como o domínio da competição, instrumentalidade e da impessoalidade. No entanto, alterações como (1) a crescente globalização e diversificação e competitividade do mercado de trabalho, dado que são exigidos aos colaboradores um maior compromisso, disponibilidade e capacidade de adaptação, não somente no que refere a novas formas contratuais, mas também ao nível dos horários de trabalho e necessidades de mobilidade geográfica – fatores determinantes na prossecução de uma carreira; (2) a participação crescente da mulher no mercado de trabalho, acompanhada do consequente aumento das famílias com dupla carreira; (3) o surgimento de novas estruturas familiares, como as famílias monoparentais ou famílias mistas; (4) o crescente envelhecimento da população e, consequentemente, o aumento do número de famílias com idosos a cargo e, portanto, com necessidade de apoio na assistência aos idosos; (5) transformações ao nível dos valores orientadores da vida dos indivíduos, dado que cada vez mais o trabalho é tido como instrumental na prossecução da qualidade de vida e do bem-estar (Sumer *et al.*, 2008) ou (6) a participação das mulheres no mercado de trabalho, que implica ainda uma menor disponibilidade para a família, traduzindo-se numa quebra da natalidade (Pasamar e Valle, 2015), põem em evidência a interdependência entre as esferas família e trabalho, sendo que também a investigação empírica tem vindo a comprovar que as dimensões família e trabalho se influenciam mutuamente (Santos, 2011).



### 1.2.1 Teorias explicativas da relação entre o trabalho e a família

O desenvolvimento da literatura acerca da temática da relação entre o trabalho e a família originou diversas teorias explicativas (Barnett, 1998; Edwards e Rothbard, 2000; Lambert, 1990). As primeiras conceptualizações tiveram por base uma perspetiva de conflito entre as dimensões trabalho e família, assentando assim num paradigma negativo da relação estabelecida entre ambas as dimensões. No entanto, com a gradual atenção concedida à investigação da relação entre o trabalho e a família, surge um novo paradigma, o paradigma positivo, com base numa perspetiva de enriquecimento do indivíduo pela sua participação nos diferentes papéis. Após o desenvolvimento da vertente positiva da interface trabalho-família, surge um paradigma integrativo, o qual assenta numa perspetiva de equilíbrio entre o trabalho e a família (Carvalho, 2016).

Em seguida serão exploradas as várias dimensões da análise da relação entre o trabalho e a família, desde logo ao nível dos modelos clássicos, bem como ao nível do paradigma negativo, positivo e integrativo da relação entre as duas dimensões em estudo, trabalho e família.

#### 1.2.1.1 Modelos clássicos

Um dos primeiros contributos para o estudo da relação entre o trabalho e a família surge em 1956, quando Dubin conclui que o trabalho e a vida extralaboral do indivíduo são segmentos distintos e que decorrem de forma independente. É deste entendimento que decorre o Modelo da Segmentação, que defende que ambos os domínios da vida do indivíduo, laboral e extralaboral, funcionam autonomamente, sem que se verifiquem influências mútuas (Santos, 2011) – o que implica que o indivíduo pode estar satisfeito e ser bem-sucedido numa das dimensões, sem que tal se verifique na outra ou ainda sem que uma influencie a outra. Importa notar que esta separação dimensional é perspetivada com base na separação espacial e temporal que se verifica entre o trabalho e o não-trabalho, permitindo ao indivíduo a compartimentalização de funções, sendo a família e as dimensões social e individual tidas como o domínio da afetividade e da expressividade, ao passo que o trabalho e a carreira profissional são tidos como o domínio da instrumentalidade e competição (Greenhaus e Beutell, 1985; Zedeck, 1992).

Rapoport e Rapoport (1969) e Kanter (1977) são dos primeiros investigadores a argumentar que as atividades do domínio familiar e laboral estão relacionadas, podendo

influenciar-se mutuamente. Kanter (1977) identifica cinco aspetos suscetíveis de influência mútua nas dimensões trabalho e família, relacionados sobretudo com a estrutura do trabalho, nomeadamente: (1) o grau de absorção de determinada ocupação, isto é, a medida em que a componente trabalho ou família exige um maior empenho por parte do indivíduo; (2) as exigências relativas ao tempo e horários de trabalho impostos pelo trabalho e carreira, isto porque as rotinas familiares tendem a ser definidas em torno das exigências profissionais; (3) as recompensas e recursos, sejam eles materiais ou psicológicos, obtidos pela ocupação profissional e que determinam o estilo de vida e padrões de consumo do indivíduo e da família – o que significa que a recompensa económica do trabalho obtida pelo indivíduo pode influenciar a perceção de existência de conflito, sobretudo se o indivíduo percecionar a remuneração como insuficiente face às responsabilidades familiares; (4) a dimensão cultural do trabalho, isto é, a medida em que os valores adotados no ambiente laboral são transportados para a dimensão familiar; ou (5) a dimensão sociopsicológica do trabalho, no sentido em que os sentimentos despertados em ambiente laboral podem ser transportados para o ambiente familiar, pelo que, por exemplo, o facto de o indivíduo executar tarefas insatisfatórias no trabalho pode gerar tensões familiares. A autora discute ainda em que medida a situação familiar pode influenciar o indivíduo no trabalho, destacando, desde logo, as tradições culturais da família e o modo como estas podem moldar as tomadas de decisão do indivíduo relativamente à carreira profissional ou o clima emocional na família e exigências familiares, uma vez que as diferentes situações familiares podem influenciar motivações, capacidades, competências ou até a energia emocional (Santos, 2011) – perspetiva também defendida por Poelmans e Masuda (2008), que defendem que em sociedades de pendor individualista, como as sociedades anglo-saxónicas, as componentes família e trabalho competem entre si pelo tempo do indivíduo, ao passo que em sociedades coletivistas, de que é exemplo a Ásia ou América Latina, uma maior carga laboral representa um sacrifício pela família, numa perspetiva de obtenção de mais recursos.

Outro estudo precursor na análise da interdependência entre o trabalho e a dimensão extralaboral é de Wilensky (1960), que propõe dois modelos para o entendimento entre a relação entre o trabalho, a carreira e a dimensão extralaboral – a Teoria do *Spillover* e a Teoria da Compensação.

De acordo com a Teoria do *Spillover* existe uma relação recíproca entre o trabalho e a família que gera similitudes entre ambos os domínios, o que implica que uma área da vida influencia a outra, seja de forma positiva ou negativa. Deste modo, os indivíduos

transferem emoções, atitudes e valores, bem como comportamentos, de uma dimensão para a outra, pelo que a família e o trabalho não podem ser divididos por uma fronteira estática, verificando-se, portanto, uma contínua transferência experiencial. Deste modo, existindo a concretização e satisfação do indivíduo num dos domínios, o sentimento de concretização e demais emoções associadas, influenciará, também, o domínio oposto, o que implica que os sentimentos e atitudes do indivíduo relacionam-se entre as diferentes componentes da sua vida e influenciam-se mutuamente. Esta teoria defende que a relação de causalidade pode ser estabelecida em qualquer sentido, seja do trabalho para a família ou da família para o trabalho, ainda que os dois processos não possam ocorrer em simultâneo (Bartolomé e Evans, 1979; Edwards e Rothbard, 2000; Fredriksen-Goldsen e Scharlach, 2001; Lambert, 1990; Payton-Miyazaki e Brayfield, 1976; Roehling *et al.*, 2003; Zedeck, 1992).

Por outro lado, segundo a Teoria da Compensação, as insatisfações sentidas no domínio familiar são compensadas por um maior investimento no domínio laboral ou vice-versa, isto é, o descontentamento num domínio da vida leva a uma resposta ativa por parte do indivíduo no outro domínio (Carvalho, 2016). Edwards e Rothbard (2000) defendem que a compensação pode ocorrer através de uma diminuição do envolvimento no domínio em que se verifica um sentimento de insatisfação ou descontentamento, e, consequentemente, num maior envolvimento no outro domínio, ou seja, os autores defendem que a compensação se verifica através da deslocação da importância, tempo ou dedicação, do indivíduo, da esfera que se verifica menos satisfatória para outra potencialmente satisfatória. Por outro lado, o indivíduo pode lidar com o descontentamento em determinado domínio através da obtenção de recompensas no outro domínio, no sentido de aquisição de experiências passíveis de aumentar a satisfação, como é o caso das atividades extralaborais. Esta compensação pode verificar-se de duas formas distintas – através da diminuição de envolvimento no domínio em que o indivíduo sente maior insatisfação e consequente aumento no domínio gerador de maior satisfação ou através da obtenção de recompensas no outro domínio (Santos, 2011).

Piotrkowski (1979) distingue três padrões distintos de interação psicológica entre o trabalho e a família, nomeadamente (1) o padrão de *spillover* positivo, quando se verifica uma transferência de emoções positivas do domínio laboral para o domínio familiar, decorrente da satisfação com o trabalho, sendo que os indivíduos realizados profissionalmente estão, simultaneamente, disponíveis emocionalmente para a participação na vida familiar e atividades; (2) o padrão de *spillover* negativo, quando se

verifica uma transferência de emoções e sentimentos negativos do domínio laboral para o domínio familiar, decorrente de sintomas de *stress* laboral, pelo que os indivíduos experienciam uma menor disponibilidade para o envolvimento no domínio familiar; (3) o padrão de *déficé de energia*, quando se verifica uma diminuição da energia do indivíduo, decorrente de sintomas de *burnout* laboral, impedindo assim a sua participação na esfera familiar (Santos, 2011).

De acordo com Bartolomé e Evans (1979) o trabalho e a carreira profissional representam uma maior influência no domínio familiar do que a situação inversa, ainda que a importância do trabalho na vida do indivíduo varie – se o trabalho e a carreira assumem maior centralidade na vida do indivíduo, a relação entre as esferas laboral e familiar caracteriza-se pelo *spillover* negativo, uma vez que há a transferência de emoções negativas do trabalho para o domínio familiar; se, por outro lado, os indivíduos percecionarem o trabalho como instrumental para assegurar a manutenção da vida familiar, verifica-se uma relação de compensação da esfera familiar para a profissional; ao passo que para os indivíduos cujo trabalho e carreira profissional assumem uma relevância moderada, os domínios familiar e laboral são entendidos como independentes. No entanto, estas perspetivas podem verificar-se em diferentes estádios da carreira profissional do indivíduo, uma vez que o desenvolvimento da família e da carreira decorrem segundo diferentes estádios. O *spillover* negativo e o sentimento de conflito estão associados ao início da vida adulta e do percurso profissional, em que o indivíduo procura o estabelecimento e consolidação da sua carreira, transferindo a família para uma posição secundária, enquanto que as relações de instrumentalidade e compensação se verificam, tendencialmente, em indivíduos mais velhos, com uma carreira profissional estabelecida e para os quais a família assume, progressivamente, uma maior importância (Santos, 2011).

Ainda que se verifique um predomínio de investigação relativamente ao mecanismo de *spillover* do trabalho para a família, existem algumas evidências empíricas da ocorrência de *spillover* da família para o trabalho (Crouter, 1984; Roehling *et al.*, 2003). De acordo com Crouter (1984) verificam-se mecanismos de *spillover* positivo e negativo da família para o trabalho. De acordo com a autora, o *spillover* positivo da esfera familiar para a esfera laboral caracteriza-se pelo apoio facultado ao indivíduo pela família, bem como pelas competências adquiridas aquando das interações familiares, as quais são, posteriormente, transferidas para o local de trabalho. Por outro lado, o *spillover* negativo verifica-se, sobretudo, em situações de parentalidade de menores, quando há uma

transferência das preocupações ou dilemas familiares para o local de trabalho. Podem, portanto, ser distinguidos dois tipos de *spillover* da família para o trabalho – o educacional, que ocorre quando o indivíduo desenvolve uma competência e a transfere para o local de trabalho, e o psicológico, quando a situação familiar tem impacto nos níveis de energia do indivíduo, bem como no seu estado de espírito, sendo estes inevitavelmente transferidos para o local de trabalho (Santos, 2011). Roehling *et al.* (2003) defendem que é mais significativo o número de indivíduos que transporta emoções e preocupações (*spillover* negativo) do trabalho para a família do que o inverso, ao passo que os sentimentos e emoções positivas (*spillover* positivo) surgem com maior frequência da família para o trabalho. Deste modo, o domínio familiar e pessoal pode ser entendido como benéfico ao bom desempenho no domínio laboral.

Estudos contemporâneos, nestas matérias, têm analisado a relação entre o trabalho e a família segundo três paradigmas distintos, um negativo, um positivo e, mais recentemente, um integrativo (Carlson e Grzywacz, 2008), explorados em seguida.

#### 1.2.1.2 O paradigma negativo da relação trabalho-família

O paradigma negativo tem sido o paradigma mais analisado na literatura da relação entre as dimensões laboral e familiar, cujo principal conceito é o do conflito trabalho-família (Carvalho, 2016).

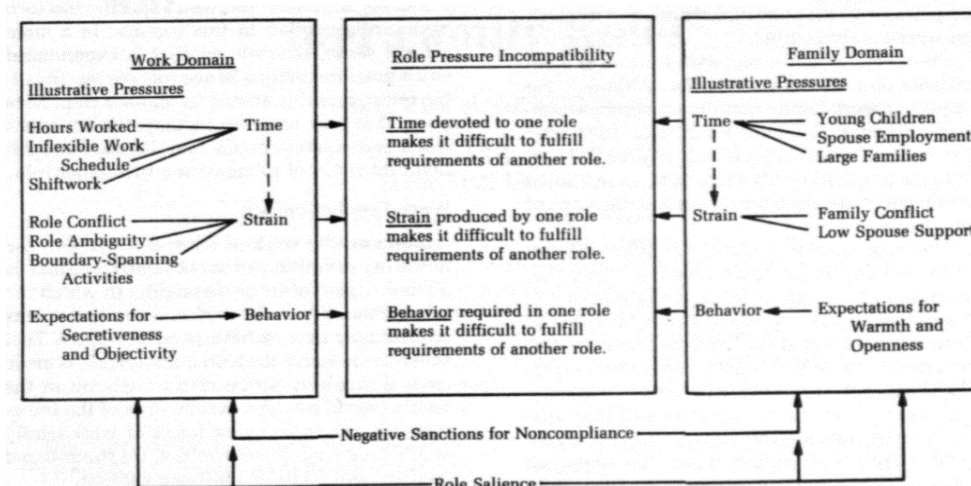
A perspetiva do conflito de papéis deriva da teoria dos papéis, a qual argumenta que os indivíduos coexistem dentro de um sistema de papéis sociais, desempenhando múltiplos papéis ao longo da vida, o que implica que, dada a multiplicidade de papéis e consequentes exigências, nem sempre seja possível ao indivíduo dar resposta às expectativas (Carvalho, 2016), o que pode resultar em situações de conflito. Um outro pressuposto do conflito de papéis resulta da hipótese da escassez de recursos, proposta por Goode (1960), a qual defende que o indivíduo tem recursos tangíveis ou intangíveis limitados, como o tempo e a energia, e que ambos os papéis, familiar e laboral, competem por tais recursos. Há, portanto, uma perspetiva de recursos finitos no que se refere à disponibilidade de tempo e energia do indivíduo, pelo que a dedicação dos recursos a um determinado papel implica, inevitavelmente, que uma menor quantidade de recursos possa ser dedicada a um outro papel. Mais ainda, verifica-se uma relação de competição direta e recíproca entre as duas dimensões (trabalho e família), além da bidirecionalidade do construto conflito trabalho-família, uma vez que pode verificar-se uma interferência

do trabalho com a família – o trabalho, por exigir uma maior disponibilidade, flexibilidade de horários ou possibilidade de movimentações geográficas, cada vez mais comuns, pode ter efeitos nefastos ao nível do funcionamento da família ou da participação do indivíduo no seio familiar – ou uma interferência da família com o trabalho, no sentido em que as responsabilidades familiares podem provocar constrangimentos ao nível da progressão da carreira e do próprio envolvimento no trabalho, devido sobretudo aos constrangimentos de tempo e sentimentos de responsabilidade para com a família (Santos, 2007).

Por conseguinte, o conflito ao nível da interface trabalho e família terá efeitos negativos para o indivíduo quando este experienciar uma dificuldade crescente na compatibilização dos dois papéis, devido à existência limitada de recursos, conjugada com as diferentes exigências de cada papel (Bakar e Salleh, 2015). Cabe, portanto, ao indivíduo determinar a distribuição dos seus recursos finitos pelos diferentes papéis desempenhados de forma a reduzir a probabilidade de conflito (Santos, 2011).

O conceito de conflito entre papéis é definido por Kahn *et al.* (1964) como a *“ocorrência simultânea de dois ou mais conjuntos de pressões, de tal modo que a conformidade com um implicaria uma dificuldade acrescida no cumprimento do outro”*, o que significa que estão em causa papéis de certo modo incompatíveis no que refere à gestão das responsabilidades. Greenhaus e Beutell (1985) definem o conflito entre o trabalho e a família como *“uma forma de conflito entre papéis na qual as pressões de papel nos domínios trabalho e família são, de alguma forma, mutuamente incompatíveis”*, o que implica que a participação no papel trabalho é dificultada pela participação no papel família e vice-versa. De acordo com Wolfram e Gratton (2012), os colaboradores experienciam o conflito entre o trabalho e a família quando entendem as exigências de ambos os papéis como mutuamente incompatíveis. Por outro lado, Netemeyer *et al.* (1996) defendem que o conflito entre a família e o trabalho pode ser entendido com um fenómeno bidirecional, que se traduz no conflito do trabalho para com a família ou da família para o com trabalho, de acordo com a influência de cada um dos papéis nas responsabilidades inerentes ao outro papel.

Figura 1 – Fontes de Conflito Trabalho - Família



Fonte: Greenhaus e Beutell (1985)

A Figura 1 traduz as três principais fontes de conflito trabalho-família identificadas por Greenhaus e Beutell (1985). Segundo os autores, o conflito trabalho-família pode ter por base (1) o tempo, quando o tempo necessário para desempenhar as funções inerentes a um papel torna mais difícil responder às exigências de outro; (2) a tensão, quando o desempenho de determinado papel exige um esforço acrescido, o que pode resultar em tensão e *stress* no indivíduo, afetando assim a sua performance no outro papel; (3) ou o comportamento, quando os padrões comportamentais exigidos por um papel colidem com os exigidos por outro (Greenhaus e Beutell, 1985), como é o caso da necessidade de uma postura assertiva e de delegação no trabalho, a qual pode transferir-se para o contexto familiar, em que é expectável uma postura de cooperação e acompanhamento, podendo provocar conflitos no seio familiar (Santos, 2007). Os autores salientam ainda que o conflito entre papéis laborais e familiares é, tendencialmente, mais acentuado quando ambas as dimensões são centrais para a identidade e para o autoconceito do indivíduo (Santos, 2011).

Em suma, a teoria do conflito de papéis defende que as experiências inerentes aos papéis familiares e profissionais podem conduzir a situações de conflito, bem como a sintomas de *stress* no indivíduo, devido à sobrecarga e à interferência de papéis. Se, por um lado, a sobrecarga de papéis tem que ver com a elevada quantidade de trabalho necessário, dado o desempenho de vários papéis e a consequente limitação de recursos como o tempo e a energia; por outro lado, a interferência de papéis tem que ver com as expectativas e exigências inerentes a cada um dos papéis, as quais tendem a ser contraditórias entre si, dificultando o exercício de ambos os papéis (Santos, 2011).

### 1.2.1.3 O paradigma positivo da relação trabalho-família

Em contraste com o preconizado na teoria do conflito na interface trabalho-família, alguns investigadores destacam os benefícios do envolvimento em múltiplos papéis (Santos, 2011). Este novo paradigma tem na sua génese a teoria da acumulação de papéis de Sieber (1974) e a hipótese expansionista (Marks, 1977), defendendo que o desempenho de múltiplos papéis é benéfico para o indivíduo, gerando uma rede de ganhos significativos, dotando-o de competências e recursos que não obteria caso desempenhasse somente um papel (Santos, 2011). Esta perspetiva de expansão de recursos e benefícios derivados ao desempenho de múltiplos papéis, permite o reconhecimento de sinergias positivas entre os papéis familiares e profissionais, valorizando-se os efeitos mais positivos da interface família-trabalho (Ribeiro e Pimenta, 2014).

A teoria da acumulação de papéis (Sieber, 1974), defende quatro argumentos para os efeitos positivos do envolvimento em múltiplos papéis. Em primeiro lugar, é necessário considerar os benefícios associados ao desempenho de determinado papel, isto porque o desempenho de um papel, seja este familiar ou profissional, oferece privilégios únicos (seja ao nível do desenvolvimento competencial, estabelecimento de uma rede de contactos ou obtenção de remuneração), sendo possível inferir que quanto mais papéis o indivíduo desempenhar mais benefícios e privilégios detém. Em segundo lugar, o envolvimento em múltiplos papéis traz segurança ao indivíduo, no sentido em que o seu bem-estar deixa de estar dependente de um só papel, mas do conjunto de papéis desempenhados, sendo que o indivíduo tem sempre suporte em situações de risco num dos outros papéis desempenhados. Em terceiro lugar, a acumulação de papéis permite a obtenção de recursos adicionais que aperfeiçoam o desempenho de papel em ambos os domínios, bem como a melhoria de estatuto do indivíduo, seja ao nível conceptual, relacional ou económico. Por último, o desempenho de múltiplos papéis contribui para o enriquecimento pessoal do indivíduo (Carvalho, 2016).

A hipótese expansionista (Marks, 1977) defende que o tempo e a energia tornam-se escassos de acordo com o empenhamento do indivíduo em determinado papel, pelo que vários empenhamentos positivos para com os múltiplos papéis evidenciam um menor conflito. Deste modo, o autor defende que a coexistência de empenhamentos positivos, nos diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo, traduz uma expansão de recursos, como o tempo e a energia, para outros papéis. Este construto contraria a perspetiva anterior, com enfoque negativo na relação entre o trabalho e a família e a ideia de que o



desempenho de múltiplos papéis seria prejudicial ao indivíduo, dados os recursos finitos ao nível do tempo e energia (Ribeiro e Pimenta, 2014).

Com base nestes pressupostos, Friedman e Greenhaus (2000) sugerem que a família e o trabalho devem ser perspetivados como *aliados* ao invés de *inimigos*. Neste sentido, a investigação da vertente positiva da relação entre o trabalho e a família tem sido alvo de desenvolvimento (Carvalho, 2016). É neste contexto que surgem diferentes construtos teóricos no âmbito da interface positiva entre o trabalho e a família, dos quais se destacam a perspetiva do enriquecimento mútuo entre o trabalho e a família ou *enrichment* (Greenhaus e Powell, 2006), segundo a qual a participação de um indivíduo num papel tem consequências positivas noutro papel; a perspetiva do *spillover* positivo (Grzywacz e Marks, 2000), que preconiza que as experiências, competências, valores ou comportamentos podem ser transferidos entre domínios, também defendida por Emslie e Hunt (2009), que consideram que as identidades e responsabilidades familiares são muitas vezes transpostas para o local de trabalho, bem como as identidades e responsabilidades organizacionais no que refere ao ambiente familiar; e a perspetiva de *enhancement* (Sieber, 1974), segundo a qual a aquisição de recursos e experiências, obtidas pelo indivíduo num domínio, é útil para responder aos desafios e exigências de outro (Ribeiro e Pimenta, 2014).

Destaca-se, pela sua consistência e valor empírico, o conceito de *enriquecimento trabalho-família* proposto por Greenhaus e Powell (2006), o qual pode ser definido como “a extensão na qual as experiências num papel melhoram a qualidade de vida noutro papel” (p. 72). A par do conflito entre o trabalho e a família, também a perspetiva de enriquecimento assenta num pressuposto de bidirecionalidade, uma vez que o indivíduo pode experienciar enriquecimento do trabalho para a família ou da família para o trabalho.

Em síntese, de acordo com a perspetiva de enriquecimento trabalho-família, há uma melhoria na qualidade de vida do indivíduo, pela sua participação em múltiplos papéis, assente nos recursos ganhos pelo indivíduo, através da interação entre papéis, nomeadamente ao nível das competências, das atribuições físicas ou psíquicas, da flexibilidade ou ainda ao nível compensatório (Carvalho, 2016). O construto positivo da relação entre o trabalho e a família tem por base a assunção de que a participação em múltiplos papéis promove resultados positivos no indivíduo, como um aperfeiçoamento e melhoria na performance, gratificação emocional, maior eficiência e maior qualidade de vida, quer na esfera profissional, quer na esfera pessoal (Greenhaus e Powell, 2006).

#### 1.2.1.4 O paradigma integrativo da relação trabalho-família

Enquanto os construtos positivo e negativo descrevem o impacto do papel familiar no papel profissional ou vice-versa, o construto integrativo defende que os papéis familiares e profissionais estão num estado de equilíbrio (Greenhaus *et al.*, 2003). Com o desenvolvimento da literatura ao nível da relação entre o trabalho e a família, o paradigma integrativo tem gerado múltiplos modelos conceituais, sendo uma área de estudo ainda em desenvolvimento (Carvalho, 2016).

A teoria de equilíbrio de papéis, proposta por Marks e MacDermid (1996) defende que para que o indivíduo atinja um estado de homeostasia entre as dimensões trabalho e família, os recursos de que dispõem devem estar distribuídos equitativamente entre as diferentes dimensões. Os autores argumentam que os diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo estão organizados num sistema flexível e não hierárquico, implicando por isso que o indivíduo possa estar igualmente comprometido com todos os papéis desse sistema, ao contrário da perspetiva hierárquica até então preconizada (Ribeiro e Pimenta, 2014). De acordo com esta teoria, o equilíbrio entre as dimensões trabalho e família é dinâmico, pelo que, contrariamente a evitar a pressão de um papel restringindo-se ao desempenho de um só papel, o indivíduo deve procurar expandir a sua identidade através da dedicação dos seus recursos e pleno envolvimento em múltiplos papéis, atingindo assim um estado de equilíbrio dinâmico (Grzywacz e Carlson, 2007; Carlson *et al.*, 2009).

Com base nesta teoria, Greenhaus e Powell (2006) definem o equilíbrio entre a família e o trabalho como “*o grau em que o indivíduo está envolvido e satisfeito, em igual medida, com os papéis familiar e laboral*”.

Ribeiro e Pimenta (2014) salientam a necessidade de considerar outras definições do construto integrativo da relação trabalho-família, as quais estão, sobretudo, relacionadas com a satisfação de papéis. Surge, deste modo, uma abordagem por componentes, distinta da abordagem global, ao considerar que o equilíbrio entre as dimensões trabalho e família é mediado por um conjunto de dimensões que formam um todo, nas quais se inclui a satisfação (Carvalho, 2016). Nesta perspetiva, Clark (2000) propõe um modelo para o entendimento do conflito trabalho-família, com o objetivo de explicar como os indivíduos gerem e negociam as esferas familiar e laboral e as respetivas fronteiras entre elas por forma a atingirem o equilíbrio, definindo o equilíbrio entre o trabalho e a família como a “*satisfação e o bom funcionamento no trabalho e em casa, com o mínimo de conflito entre papéis*” (p. 751). Frone (2003) participa também na

abordagem por componentes, ao considerar que o equilíbrio entre o trabalho e a família se deve, não só, à ausência de conflito, mas também à satisfação na performance de ambos os papéis. Por outro lado, Kalliath e Brough (2008 *cit. in* Chan *et al.* 2015) definem o equilíbrio entre a família e o trabalho como “*a percepção individual de que as atividades desempenhadas em ambas as esferas são compatíveis e promovem o desenvolvimento de acordo com as prioridades definidas pelo indivíduo no momento*” (p. 4).

Ainda ao nível do paradigma integrativo destaca-se a Teoria das Exigências e Recursos, proposta por Voydanoff (2004 e 2005), segundo a qual o equilíbrio entre as dimensões trabalho e família pode ser definido como uma avaliação global do grau de ajustamento entre os recursos familiares e as exigências laborais e do ajustamento entre os recursos laborais e as exigências familiares, de forma que o papel desempenhado pelo indivíduo em ambas as dimensões seja eficaz.

Apesar das diferentes definições de equilíbrio apresentadas, há aspetos comuns, desde logo a ausência de conflito entre as duas dimensões e os diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo, a percepção das dimensões trabalho e família como perfeitamente integradas, o sentido de compromisso e satisfação do indivíduo na participação nos diferentes papéis, por vezes partilhados com outros indivíduos (Ribeiro e Pimenta, 2014).

Em suma, o paradigma integrativo da relação trabalho-família postula que a relação do indivíduo com os demais intervenientes na dimensão pessoal contribui para o enriquecimento da dimensão laboral, o faz denotar os processos de *spillover positivo* entre ambas as dimensões, implicando, portanto, um benefício mútuo da participação do indivíduo em múltiplos papéis, familiar e laboral (Santos, 2011). Este paradigma integrativo assenta numa perspetiva de equilíbrio interpapéis que, contrariamente ao paradigma negativo (conflito) ou positivo (enriquecimento) enquanto mecanismos de ligação entre as dimensões laboral e familiar, caracteriza o esforço e envolvimento individual para corresponder às expectativas e comprometimentos decorrentes da sua participação em ambos os papéis (Ribeiro e Pimenta, 2014; Carlson *et al.*, 2009; Marks e MacDermid, 1996).

Feita que está a contextualização histórica e conceptual da relação entre o trabalho e a família, o próximo capítulo visa o esclarecimento do papel organizacional na mediação desta relação, através da promoção de políticas e práticas conciliadoras das

responsabilidades familiares e laborais, no quadro de uma atuação pautada pelos princípios de responsabilidade social.

## Capítulo 2 – A responsabilidade social das organizações e as políticas e práticas de apoio à conciliação trabalho-família

### 2.1 Definição e conceptualização de responsabilidade social

A responsabilidade social das organizações ganhou uma maior dimensão no último quartel do século XX, com o acentuar de problemas como o crescimento económico, poluição industrial e maiores níveis de desemprego, o que, de acordo com Carroll (1999), se pode traduzir num maior envolvimento das organizações em questões de índole ambiental, de saúde e segurança no trabalho, ao nível da legislação laboral ou ainda ao nível do bem-estar dos colaboradores.

Segundo Rego *et al.* (2007), podem ser distinguidas quatro perspetivas acerca da definição de responsabilidade social das organizações: (1) perspetiva segundo a qual o principal objetivo das organizações é a obtenção de lucro, pelo que somente as atividades sociais que acrescentem valor à organização são, eticamente, aceitáveis – daqui decorre que a atividade dos gestores deve ser pautada pela maximização do ganho dos acionistas e, conseqüentemente, da organização como um todo; (2) perspetiva segundo a qual as organizações estão sujeitas ao cumprimento de determinados códigos morais, pelo que, ainda que o principal objetivo seja a maximização do lucro, a atividade organizacional deve ser pautada pelo cumprimento de determinados padrões éticos e morais – assim, a organização deverá transmitir possíveis impactos ambientais e sociais da sua atividade à população local, ainda que tal não seja exigível por lei; (3) perspetiva segundo a qual mais do que evitar um impacto nefasto, é importante que as organizações atuem preventivamente, através do desenvolvimento de atividades, produtos ou serviços que visem a minimização de efeitos negativos; (4) perspetiva segundo a qual as organizações devem ter em consideração todos os *stakeholders* aquando dos processos de tomada de decisão, bem como no desenvolvimento da sua atividade. Mais ainda, segundo o Livro Verde *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social* (2001), a responsabilidade social pode ser entendida como uma prática voluntária, adotada pelas organizações, que visa contribuir para uma sociedade melhor e mais equilibrada e que vai para além do cumprimento da lei.

Deste modo, e de acordo com Pitt-Catsoupes e Googins (2005), a conciliação entre o trabalho e a família pode ser vista como uma questão de responsabilidade social, uma vez que contribui para o bem-estar dos colaboradores e que envolve uma atuação para além do mero cumprimento da lei, pelo que a adoção de políticas e práticas de conciliação entre o trabalho e a família, enquanto parte integrante de uma estratégia de responsabilidade social, deve permitir o desenvolvimento da atividade da organização e estimular o bem-estar dos seus colaboradores, traduzindo-se, em última análise, num impacto positivo na sociedade.

## 2.2 A retórica e a realidade das políticas e práticas de responsabilidade social

O posicionamento das organizações face ao ambiente externo tem vindo a sofrer alterações. Numa perspetiva da organização enquanto parte integrante da sociedade, há uma crescente preocupação ao nível da transparência e da apresentação de relatórios, quer ao nível dos resultados atingidos, quer ao nível das políticas implementadas. Esta tendência verifica-se, transversalmente, nas diferentes áreas de negócio e/ou setores, promovida por códigos ou legislação específica, um pouco por todo o mundo. Além da comunicação corporativa, também a questão da responsabilidade social assume particular relevância no panorama atual, devendo toda a atividade organizacional pautar-se por estes princípios de transparência e responsabilidade social (Adkins, 2000).

A retórica organizacional é uma declaração externa ou interna das intenções da organização, sendo, normalmente, comunicada de acordo com os pressupostos de desejabilidade social. Procura-se a comunicação de um propósito ou objetivo, de forma que os recetores da mensagem, colaboradores da organização ou partes interessadas, aceitem e interiorizem as ideias patentes na visão estratégica da organização e consequentes modos de atuação (Adkins, 2000). No entanto, a comunicação da visão estratégica tem, tendencialmente, por base uma situação hipotética, daí que a atuação da organização nem sempre se oriente em conformidade com os princípios e pressupostos patentes na visão estratégica comunicada (Cabral-Cardoso, 2006).

No entanto, e apesar do crescente apelo e consciencialização social do imperativo de transparência, verifica-se a existência de um *gap* entre a retórica e a realidade nas diferentes valências da gestão, seja ao nível da política corporativa ambiental comunicada e as efetivas práticas de gestão relativamente a problemas ambientais; ou relativamente

ao conceito tradicional de carreira e as práticas efetivas de progressão na carreira, ou ao nível dos princípios de responsabilidade social corporativa divulgados e o uso instrumental dos mesmos em ambiente organizacional. Esta discrepância é tão frequentemente detetada que é interpretada como natural e inevitável no volátil contexto organizacional (Cabral-Cardoso, 2006).

De acordo com Gill (2002), a retórica da gestão de recursos humanos pode ser caracterizada pela comunicação de uma imagem atrativa da organização, como um local em que se verificam políticas de atração e retenção de talento, partilha de ganhos e responsabilidades e cuja atividade é pautada por um forte sentimento de identidade corporativa, ou seja, trata-se de uma comunicação com ênfase nas pessoas e no seu bem-estar e não com os princípios de gestão por objetivos ou orientação para resultados. Contrapondo este discurso com as realidades laborais de trabalho precário ainda persistente, baixos salários, longas jornadas de trabalho e reduzidos sistemas de apoio, verifica-se, de facto, a existência de um *gap* entre retórica e a realidade. Deste modo, a dualidade entre o discurso e a prática organizacional contribui para o entendimento da retórica organizacional, por parte dos seus recetores, como uma manipulação – um discurso centrado na qualidade pode ser percecionado pelos colaboradores da organização como uma necessidade de produzir mais com menos recursos; um discurso orientado para a qualidade da produção pode ser percecionado como uma necessidade do aumento da produção; ou ainda, um discurso orientado para o *empowerment* dos colaboradores, pode ser percecionado pelos mesmos como uma maior responsabilização pelas suas ações (Fonte, 2014).

Ainda que a conciliação entre o trabalho e a família seja entendida como uma questão de responsabilidade social por parte das organizações, também nesta matéria se verifica a existência de um *gap* entre o discurso e a prática. A retórica organizacional ao nível da conciliação entre o trabalho e a família caracteriza-se, tendencialmente, por um discurso orientado para o bem-estar do colaborador e para a sua felicidade. Simultaneamente o colaborador pode experienciar pressão de pares e chefias para trabalhar ou produzir cada vez mais, comprometendo não só a sua qualidade de vida, mas também a sua vida familiar (Lisita, 2016) ou ainda situações de emprego precário, podendo o mesmo influenciar o bem-estar financeiro e emocional do indivíduo. Também ao nível das licenças de parentalidade, e ainda que o discurso das organizações seja pautado pela cooperação e apoio, nas situações de emprego precário a gravidez pode

implicar o despedimento ou, no caso da parentalidade, o gozo mínimo da licença legalmente prevista (Chaves, 2016).

A responsabilidade social é, portanto, cada vez mais, um elemento integrante do discurso das organizações, tendo vindo a ganhar maior relevância nas esferas políticas e sociais, embora nem sempre incorporado nas ações concretas dessas organizações. Por outro lado, ainda que se tenham verificado alterações positivas, há ainda um longo caminho a percorrer, de forma que a retórica e a realidade das práticas de gestão estejam verdadeiramente integradas.

Importa notar que a crise financeira de 2008 impôs alguns constrangimentos ao discurso conciliador das organizações, sobretudo no setor público. Ainda que se tenha verificado uma efetiva orientação das políticas e práticas implementadas no sentido de facilitar a conciliação das responsabilidades laborais e familiares, os cortes financeiros decorrentes das políticas de austeridade limitaram a atuação das organizações públicas e privadas de grandes dimensões (Rubery e Rafferty, 2013). Deste modo e ainda que a responsabilidade social represente um eixo de atuação das organizações, as políticas e práticas que daí resultam podem ser influenciadas pelo contexto socioeconómico (Lewis *et al.*, 2017).

## 2.3 Políticas e práticas de apoio à conciliação trabalho-família

De modo a alinhar as necessidades das organizações com as necessidades dos colaboradores no que se refere às responsabilidades familiares, as organizações têm vindo a adotar políticas de conciliação trabalho-família (Poelmans e Beham, 2008), vulgarmente designadas como políticas amigas da família. Segundo Albrecht (2003), as políticas amigas da família representam um conjunto de estratégias de negócio adotadas pelas organizações que visam responder às preocupações dos indivíduos relativamente ao equilíbrio entre as responsabilidades familiares e laborais, visando o auxílio na prossecução do equilíbrio interpapéis.

A perceção dos indivíduos relativamente ao seu direito de receber apoio, por parte das organizações, ao nível da conciliação do trabalho com a família, é influenciada pelo contexto cultural e legislativo, bem como pelo próprio mercado de trabalho. Este influencia diretamente a capacidade negocial dos indivíduos, aumentando assim a pressão



para que as organizações adotem políticas de conciliação entre o trabalho e a família (Poelmans e Beham, 2008). Deste modo, o setor de atividade e, consequentemente, o tipo de indivíduos associados influenciam, não só a decisão da adoção de políticas, mas também a tipologia de políticas e programas a adotar (Morgan e Milliken, 1992). Segundo Goodstein (1994), as organizações respondem a pressões externas, como regulamentos, normas legislativas, contexto do mercado de trabalho, e a pressões internas, como a dependência de uma força laboral maioritariamente feminina ou a necessidade de atrair e reter talentos, no que refere à adoção de políticas conciliadoras do trabalho com a família. Guerreiro *et al.* (2006) sugerem que o principal promotor da adoção de políticas de conciliação é o Estado, sendo que no contexto português apesar da crescente consciencialização da problemática (Oliveira, 2015) e de o Código de Trabalho definir normas no que se refere aos diferentes tipos de contratos, tempos de trabalho e não-trabalho, salários, despedimentos ou ainda ao nível da assistência à família e parentalidade, verificam-se problemas na efetiva implementação das políticas de conciliação nas organizações devido, sobretudo, aos constrangimentos de ordem estrutural.

De acordo com o modelo proposto por Poelmans e Sahibzada (2004), antes da implementação de um programa de conciliação trabalho-família na organização, há etapas que devem ser consideradas pelos gestores, nomeadamente: (1) decisão da adoção de políticas e práticas amigas da família, no sentido em que é necessário ter em consideração o contexto económico, social, tecnológico e político aquando da implementação de programas de conciliação trabalho-família – é importante que os indivíduos não entendam a adoção de políticas de conciliação como forma de compensação pela diminuição de salários ou mais horas de trabalho; (2) *design* dos programas ou políticas a implementar, uma vez que as políticas e práticas de recursos humanos a serem adotadas com vista a esta conciliação devem ter em conta as necessidades da organização, mas também corresponder às necessidades efetivas da força de trabalho, pelo que as características dos colaboradores devem ser consideradas na análise; (3) implementação das políticas, com especial enfoque no modo como as políticas e práticas conciliadoras são implementadas e difundidas dentro da organização, com vista a estimular uma alteração da cultura organizacional; após a qual é necessário (4) decidir quando permitir que determinados benefícios sejam concedidos aos colaboradores, sendo aqui relevante a monitorização informal por parte das chefias diretas. Após a

implementação de um programa ou políticas de conciliação, o principal determinante do sucesso é o (5) processo de aprovação, dado que somente quando indivíduos sentem que podem usufruir das medidas implementadas e evoluir além do conflito trabalho-família sem quaisquer represálias, é possível dizer que o programa adotado cumpriu os objetivos (Poelmans e Beham, 2008). É possível inferir que a percepção dos indivíduos acerca do compromisso da organização, e a disponibilidade relativa à utilização das políticas de conciliação, leva a que os mesmos adotem uma postura, também ela, de maior compromisso, o que, em última análise, contribui para uma maior produtividade e competitividade na atração e retenção de talentos por parte da entidade empregadora (Pasamar e Valle, 2015).

No quadro da implementação de políticas e práticas conciliadoras deve também ser ponderada a abordagem, isto é, se a organização opta por uma abordagem formal, institucionalizada, com normas escritas e disponíveis para consulta a todos os indivíduos ou por uma abordagem informal, somente disponível a determinados indivíduos e em contextos específicos (Bardoel, 2003). Ao implementar determinado programa ou políticas de conciliação trabalho-família, é importante definir quem pode ser abrangido, isto é, quem pode utilizar e de que modo o pode fazer, por forma a evitar as percepções de injustiça (Poelmans e Beham, 2008) – as quais se verificam frequentemente por parte dos indivíduos sem dependentes, sejam estes ascendentes ou descendentes, geralmente desconsiderados aquando da implementação de programas deste tipo (den Dulk *et al.*, 2012). Assim, é importante que a organização defina as barreiras para a aplicação das políticas e práticas conciliadoras entre as várias dimensões da vida dos indivíduos e que as mesmas sejam consistentes ao longo do tempo. Por isso, muitos autores sugerem dever-se falar de políticas de conciliação trabalho-vida em vez de trabalho-família, justamente para evitar circunscrever estas políticas à esfera da família tradicional e tendo em consideração que muitos colaboradores, vivendo sós e não tendo uma estrutura familiar tradicional, não deixam, ainda assim, de querer aceder a políticas que lhes permitam conciliar o trabalho com outras atividades da sua vida privada.

Deste modo, com vista à eficiência das políticas de conciliação adotadas, as organizações devem desenvolver um *bundle* de políticas únicas e específicas, alinhadas com o modelo de gestão e especificidades da organização (Meyer *et al.*, 2001), isto porque se está em causa uma organização que requer, por via do contexto em que opera, flexibilidade por parte dos colaboradores para trabalhar fora do horário normal de trabalho ou para deslocações, devem ser consideradas políticas de flexibilização da

organização do trabalho – as quais darão uma resposta efetiva às necessidades dos colaboradores (Poelmans e Beham, 2008).

Existem diferentes tipologias de políticas de conciliação e, ainda que não haja consenso ao nível da literatura, segundo Poelmans e Beham (2005), estas podem ser agrupadas em três áreas principais – políticas de flexibilização da organização do trabalho, serviços de apoio à família ou políticas de licenças parentais –, as quais são exploradas na secção seguinte.

### 2.3.1 Políticas de flexibilização da organização do trabalho

As políticas de flexibilização da organização do trabalho permitem a adaptação dos horários e locais de trabalho às necessidades dos colaboradores, sendo por isso identificadas como as políticas com maior impacto ao nível da conciliação do trabalho com as responsabilidades familiares. Segundo Rau (2003 *cit. in* Poelmans e Beham, 2008), as políticas de flexibilização da organização do trabalho permitem que os indivíduos respondam às tarefas exigidas, sem imposições rígidas no que concerne ao local e horário de trabalho. As políticas de flexibilização podem incorporar diferentes modalidades, de que são exemplo o horário de trabalho flexível, trabalho em regime parcial ou *part-time* ou o teletrabalho (Poelmans e Beham, 2008).

Segundo o artigo 150º do Código do Trabalho, “*considera-se trabalho a tempo parcial o que corresponda a um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo em situação comparável*”. Tendencialmente, esta forma de organização do trabalho é utilizada por mulheres num período inicial após a maternidade, sobretudo devido aos constrangimentos impostos pelos serviços de prestação de cuidados a crianças ou devido à dificuldade em conseguir uma posição *full-time* com políticas de flexibilidade de horário, que permitam a conciliação com as responsabilidades familiares. Este método de organização de tempos de trabalho é frequentemente utilizado nas indústrias de vendas e retalho, providenciando benefícios e oportunidades limitados (Poelmans e Beham, 2008).

Por outro lado, o teletrabalho é uma forma de organização do trabalho flexível que permite aos indivíduos desenvolver a atividade laboral numa outra localização que não a da organização, por exemplo, a partir de casa, durante o horário laboral, recorrendo, para tal, a tecnologias de comunicação e sistemas de informação, como computadores, sistemas de videoconferência ou telefone. Deste modo, o teletrabalho tem uma amplitude

de aplicação bastante reduzida, no sentido em que não pode ser aplicável em serviços de atendimento ou operacionais, mas somente em contextos onde a presença não seja um fator crucial, como as empresas da área das tecnologias de informação. Mais ainda, a implementação de sistemas de teletrabalho implica um maior investimento, ao nível de materiais técnicos, por parte da organização, uma vez que devem ser providenciadas as devidas condições para o desempenho da tarefa a partir de uma outra localização (Poelmans e Beham, 2008). Uma vez que a implementação de regimes de teletrabalho implica inúmeros constrangimentos, não é uma política de flexibilização da organização do trabalho largamente aplicável.

O regime de horário de trabalho flexível permite aos indivíduos a gestão do seu horário de trabalho, de acordo com as necessidades da vida pessoal. Há, no entanto, restrições ao nível dos horários de entrada e horários de saída, por forma a garantir alguma estabilidade à organização – geralmente estas restrições verificam-se na forma de plataformas fixas, dentro das quais todos os indivíduos devem trabalhar, e plataformas livres que permitem o fluxo de entradas e saídas, em conformidade com o horário de funcionamento da organização (Poelmans e Beham, 2008).

Dado que a adoção de uma política de horário de trabalho flexível permite uma melhor integração das responsabilidades laborais com as responsabilidades familiares, na ótica do indivíduo, consequentemente, resulta num maior nível de satisfação relativamente às condições de trabalho, o que se traduz, tendencialmente, num maior envolvimento e investimento na função, o que, em última análise, se traduz num aumento da produtividade, por oposição aos comportamentos de absentismo manifestados numa situação de conflito na conciliação dos papéis laboral e familiar. Mais ainda, a adoção de políticas de flexibilização, por facilitar a conciliação do trabalho com a família, aumenta a vontade de permanência na organização, funcionando também como mecanismo de retenção dos recursos humanos (Poelmans e Beham, 2008).

Recentemente, tem-se assistido a uma mudança de paradigma no que diz respeito às exigências de permanente disponibilidade por parte dos colaboradores para assuntos laborais, numa perspetiva de prevenção de sintomas de *burnout* e promoção de uma maior qualidade do tempo extralaboral, seja este individual ou familiar (Martins, 2017). No entanto, face às alterações legislativas que se verificaram em França relativamente ao “direito à desconexão” e apesar da sua reconhecida importância para a promoção da qualidade de vida dos trabalhadores, têm surgido outros entendimentos desta medida enquanto limitadora da relação entre ambas as dimensões, impondo, aos colaboradores,

uma barreira formal com base em fatores estritamente temporais. Symon (2017) defende que devem ser consideradas, quer pelas entidades empregadoras, quer pelos Governos, medidas mais criativas para a conciliação das responsabilidades laborais com a dimensão extralaboral, adaptando-se ao paradigma atual de indivíduo como um todo e visando a integração de todas as dimensões, por oposição à segmentação.

Num contexto económico-social pautado pela dificuldade crescente de conjugar uma carreira profissional exigente com a estrutura familiar, a adoção de políticas de flexibilização da organização do trabalho, adaptadas às necessidades da força laboral em causa, representa uma vantagem competitiva para as organizações, no sentido em que estas políticas funcionam como ferramentas de atração e retenção do talento (Poelmans e Beham, 2008).

### 2.3.2 Serviços de apoio à família

Com vista a permitir uma maior conciliação entre as responsabilidades familiares e o trabalho, bem como promover o bem-estar dos indivíduos, as organizações podem optar por implementar serviços e/ou políticas de apoio à família. Para tal, as organizações podem atribuir subsídios que visem apoiar os indivíduos no que refere aos encargos com as crianças, isto é, ao nível do financiamento de creches, infantários ou seguros de saúde extensíveis a todos os membros do agregado; criar infraestruturas que permitam o funcionamento de um serviço próprio de apoio dentro da organização – caso de uma creche no local de trabalho que permite aos indivíduos uma maior proximidade com os filhos, bem como uma maior capacidade em conciliar os horários laborais com os do serviço de apoio –; ou ainda a organização e promoção de atividades para os tempos livres ou períodos de férias escolares (Poelmas e Beham, 2008). Ainda que no contexto português esta não seja uma prática comum, algumas organizações, sobretudo de maiores dimensões, têm vindo a investir na criação de equipamentos e serviços próprios de apoio à família, ao passo que a organização de atividades extracurriculares ou para períodos de férias é, cada vez mais, uma realidade, mesmo em organizações públicas (Guerreiro *et al.*, 2006).

Também o aumento do número de colaboradores com idosos a cargo, contribui para uma crescente dificuldade na conciliação entre as responsabilidades laborais e familiares, uma vez que implica a prestação de cuidados especiais e acompanhamento.

Considerando esta realidade emergente, as organizações podem criar serviços especializados de prestação de cuidados, ou estabelecer parcerias com entidades prestadoras desses mesmos serviços, que visem a conciliação das responsabilidades familiares com as responsabilidades laborais. Podem ainda ser implementadas medidas de apoio para os indivíduos com idosos a cargo, não só ao nível da flexibilização do horário de trabalho, mas também ao nível da extensão dos seguros de saúde a dependentes, independentemente de estarem em causa descendentes ou ascendentes (Guerreiro *et al.*, 2006).

### 2.3.3 Licenças parentais

As políticas de conciliação entre o trabalho e a família podem ainda verificar-se sob a forma de extensão de licenças parentais que acrescem às impostas pela legislação em vigor, as quais decorrem de acordos coletivos de trabalho ou de políticas da própria organização (Guerreiro *et al.* 2006). As licenças de parentalidade conferem aos indivíduos a possibilidade de se focarem na família e na prestação de apoio à criança por determinado período de tempo, enquanto o posto de trabalho é assegurado (Poelmans e Beham, 2008).

No contexto português, de acordo com o Código do Trabalho e a Lei n.º 35/2004 de 29 de julho<sup>1</sup>, está previsto o seguinte: (1) licença por maternidade ou paternidade que visa a prestação dos primeiros cuidados aos filhos recém-nascidos, quer pela mãe, quer pelo pai. A licença parental pode ser de 120 dias consecutivos, com direito a 100% da remuneração, ou 150 dias consecutivos, com direito a 80% da remuneração, sendo que os pais da criança podem ainda optar por partilhar uma licença parental de 180 dias, com direito a 83% da remuneração, não obstante que o pai tenha de gozar, obrigatoriamente, 30 dias consecutivos após o período obrigatório de licença da mãe. Mais ainda, é obrigatório o gozo de 10 dias úteis de licença parental, por parte do pai, sejam estes consecutivos ou interpolados, no mês seguinte ao nascimento da criança, 5 dos quais têm de ser gozados imediatamente a seguir a este; (2) licença parental alargada, por um período de três meses, com direito a 25% da remuneração, para assistência a filho com idade não superior a seis anos, se gozada imediatamente após o período de concessão do subsídio parental inicial; (3) direito a dispensa diária para aleitação até a criança

---

<sup>1</sup> A Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas releva para o presente estudo, uma vez que a Organização analisada é uma Autarquia Local, pautando a sua atividade ao nível das políticas de recursos humanos de acordo com este normativo legal.

completar um ano de idade, em dois períodos distintos, com a duração máxima de uma hora cada período; (4) direito a faltar ao trabalho por um período de quatro horas por trimestre para deslocação ao estabelecimento de ensino, por forma a acompanhar o percurso escolar da criança; (5) direito a faltar ao trabalho por um período de 30 dias por cada ano civil ou durante o período de hospitalização para assistência, em caso de doença ou acidente, a filho menor de 12 anos ou com doença crónica ou deficiência, independentemente da idade, com direito a 65% da remuneração; (6) direito a faltar ao trabalho por um período de 15 dias por cada ano civil para assistência, em caso de doença ou acidente, a filho com 12 ou mais anos de idade, sendo que, estando em causa filho maior de idade, este deverá integrar o agregado familiar, com direito a 65% da remuneração; (7) direito a licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica por um período até seis meses, a qual pode ser prorrogada até quatro anos, com direito a 65% da remuneração; (8) direito a dispensa de prestação de trabalho suplementar do colaborador com filho menor de 12 anos de idade; (9) direito a dispensa de prestação de trabalho noturno do colaborador com filho menor de 12 anos de idade (10) licença para adoção de menores de 15 anos de idade, com a duração de 100 dias consecutivos, podendo a licença ser repartida entre os dois candidatos a adotante (Oliveira, 2015; Guerreiro *et al.*, 2006).

Importa notar que, com publicação do Orçamento de Estado de 2016<sup>2</sup>, passaram a estar previstas novas condições ao nível das licenças parentais, das quais se destacam: (1) o período de licença exclusiva do pai passa a um gozo obrigatório de 15 dias úteis no mês seguinte ao nascimento do filho, ao invés dos 10 dias até então em vigor, sendo que se mantêm as condições remuneratórias aplicáveis, bem como o período de gozo obrigatório imediatamente a seguir ao parto; (2) os colaboradores com filhos até aos três anos de idade poderão exercer a sua atividade profissional em regime de teletrabalho, sempre que a mesma seja compatível com a atividade desempenhada e a entidade patronal disponha de meios para tal; (3) os colaboradores em funções públicas com filhos menores de 12 anos de idade ou filhos com doenças crónicas ou deficiências (independentemente da idade), ou os colaboradores em funções públicas com mais de 55 anos, com netos menores de 12 anos de idade, poderão solicitar o exercício da sua atividade profissional em regime de meia-jornada, o que significa uma redução do período laboral equivalente

---

<sup>2</sup> No contexto atual, a presente Lei do Orçamento de Estado de 2016 destaca-se, invariavelmente, como a mais relevante nesta matéria, uma vez que contempla medidas inovadoras para a proteção da parentalidade, as quais se mantêm, atualmente, em vigor.

a metade do período de horário completo, com direito a 60% da remuneração aplicável em regime completo (Oliveira, 2015).

#### 2.3.4. Práticas amigas da família – dimensão informal

O sucesso e a eficácia da adoção de políticas amigas da família dependem do contexto organizacional, uma vez que é importante que os indivíduos sintam que podem, de facto, usufruir das políticas disponíveis sem prejuízo da sua progressão na carreira ou mesmo permanência na organização. Deste modo, os estudos empíricos indicam que quer as iniciativas formais quer as práticas informais são componentes importantes para a efetiva promoção da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, através da promoção de ambiente de trabalho de apoio e suporte às múltiplas dimensões da vida do indivíduo (Anderson *et al.*, 2002).

Ainda que as organizações tenham vindo a adotar políticas formais de conciliação entre a família e o trabalho, é frequente que a prática efetiva desses benefícios seja determinada caso-a-caso, delegando assim a responsabilidade às chefias diretas em determinar o tipo de benefícios passíveis de serem utilizados em cada circunstância (Friedman e Johnson, 1997 *cit. in* Anderson *et al.*, 2002). Isto significa que diferentes formas de organização do trabalho podem depender da negociação dos indivíduos com a sua chefia direta, em determinado momento, que requeiram, da parte do indivíduo, uma adaptação dos horários de trabalho por forma a fazer face às responsabilidades familiares, ou seja, a dimensão informal ao nível da conciliação trabalho-família pode existir, ainda que não sejam instituídas políticas formais (Scandura e Lankau, 1997 *cit. in* Anderson *et al.*, 2002) – o que pode implicar que o modo como a chefia lida com o pedido pode depender das suas crenças individuais, bem como do seu contexto familiar e da experiência pessoal de conciliação (Anderson *et al.*, 2002).

Uma vez que a chefia direta tem um estatuto decisório substancial nas questões de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, independentemente das políticas formais instituídas na organização, isto pode implicar que mesmo nas organizações em que vigorem políticas amigas da família, as chefias não apoiem e/ou permitam os rearranjos ao nível do horário de trabalho, ou ainda no que refere à facilitação de licenças para apoio à família solicitadas pelos colaboradores. É, portanto, possível inferir que o apoio da chefia direta influencia as decisões do indivíduo em recorrer aos benefícios disponibilizados pela organização (Thompson *et al.*, 1999 *cit. in* Anderson *et al.*, 2002).



Os estudos empíricos que analisam esta dimensão demonstram que a percepção de apoio por parte da chefia direta está positivamente associada com a percepção de controlo sobre as responsabilidades familiares e laborais, o que traduz um reduzido nível de conflito entre o trabalho e a família. Os autores Carlson e Perrewé (1999 *cit. in* Anderson *et al.*, 2002) defendem que, além da relação estabelecida com a chefia direta, também as relações com os colegas de trabalho podem influenciar a percepção de conflito entre o trabalho e a família.

Deste modo, ainda que a implementação de políticas conciliadoras vise o reconhecimento da organização como “amiga da família”, para que seja percecionada como tal, pelos indivíduos, é necessário que vigorem práticas informais, ao nível da cultura e clima organizacional, enquanto valorizadores da dimensão pessoal e familiar da vida dos indivíduos (Ribeiro e Pimenta, 2014).

A cultura organizacional assume, assim, um papel fundamental na percepção do indivíduo sobre a organização como sistema de suporte, uma vez que os valores e as normas vigentes no contexto organizacional influenciam as decisões dos colaboradores nas diferentes dimensões das suas vidas. Isto implica que se a utilização de benefícios implementados na organização, por parte dos colaboradores, for percecionada como negativa pela organização e chefias, o colaborador poder-se-á sentir inibido na sua utilização sob pena de ser prejudicado ao nível da carreira profissional ou ainda ao nível da estabilidade no emprego, experienciando, conseqüentemente, um maior nível de conflito entre os papéis laboral e familiar e a conciliação das várias responsabilidades (Marshall e Barnett, 1993).

Em suma, a implementação de medidas que se traduzem em benefícios para a conciliação entre a família e o trabalho na organização, deve ser acompanhada por uma mudança na cultura organizacional em termos de normas, valores e orientações no que refere à interface trabalho-família, para que o impacto se verifique, verdadeiramente, nos indivíduos e na facilitação da conciliação entre o trabalho e a família.

## 2.4 Resultados da adoção de políticas e práticas amigas da família

Além dos antecedentes do conflito trabalho-família, pesquisas têm sido desenvolvidas no sentido de procurar compreender os possíveis efeitos não só ao nível

organizacional, mas também de uma perspectiva individual e da própria família (Bakar e Salleh, 2015). Ao nível organizacional, a incapacidade de conciliação entre as responsabilidades familiares e laborais pode aumentar o absentismo e o *turnover*, bem como reduzir o compromisso com a organização e deste modo contribuir para um decréscimo da produtividade (Kossek e Ozeki, 1998). Ao nível individual, o conflito entre o trabalho e a família pode conduzir a uma menor eficiência na performance, quer das tarefas da esfera laboral como da esfera familiar, sentimento de insatisfação, o qual pode ser em qualquer uma das direções, sintomas de *stress* físico e/ou psicológico e ainda um decréscimo ao nível do bem-estar (Frone, 2003).

#### 2.4.1 Impacto ao nível da organização

Verifica-se, atualmente, uma crescente preocupação e reconhecimento por parte das organizações no que se refere à temática da conciliação entre o trabalho e a família (ainda que estas preocupações sejam somente refletidas na retórica organizacional e nem sempre refletidas na realidade), pelo que as organizações visam uma política de gestão integrada com as necessidades dos indivíduos, tendendo a adotar medidas de conciliação entre a família e o trabalho, de acordo com a sua eficácia e que traduzam um rácio positivo entre os benefícios resultantes e os seus custos (Appelbaum *et al.*, 2005).

As investigações levadas a cabo no âmbito da temática da conciliação entre a família e o trabalho têm demonstrado que a existência de conflito entre as duas dimensões tem efeitos prejudiciais ao nível organizacional (Eby *et al.*, 2005), afetando não só a satisfação no ou com o trabalho, mas também o comprometimento organizacional, a intenção de saída da organização, ou ainda comportamentos de *stress* ou *burnout* (Buonocore e Russo, 2013).

Deste modo, a implementação de políticas e práticas conciliadoras pode contribuir para a redução dos custos provocados pelo absentismo, rotatividade e *stress* gerado pelo conflito entre as responsabilidades laborais e familiares, proporcionando uma melhor qualidade de vida aos indivíduos, dentro e fora da organização. Com a implementação de políticas e práticas conciliadoras e apesar do investimento que tal possa implicar, as organizações esperam recolher benefícios para além da redução de custos associados a comportamentos de absentismo, uma vez que a adoção de políticas de flexibilização ou outras medidas de conciliação entre os diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo, pode facilitar a retenção dos talentos, potenciar a atração de recursos humanos cada vez

mais qualificados e, em última análise, contribuir para a afirmação da organização, perante o mercado e os diferentes *stakeholders*, como facilitadora (Poelmans e Caligiuri, 2008). Guerreiro *et al.* (2006) defendem ainda que as organizações que promovem a conciliação entre a família e o trabalho, através da adoção de políticas conciliadoras da família com o trabalho, são capazes de gerar uma melhor política de comunicação entre os indivíduos e as demais hierarquias, promovendo assim a consolidação da cultura organizacional.

#### 2.4.2 Impacto ao nível do indivíduo

As políticas de flexibilização da organização do trabalho, as políticas de licenças parentais, os serviços de apoio à família ou ainda as práticas informais de conciliação, conferem aos indivíduos a possibilidade de adaptar o tempo dedicado à atividade profissional e às necessidades da estrutura familiar (Poelmans e Caligiuri, 2008). Uma vez que as exigências da atividade profissional potenciam o *stress* físico e/ou psicológico, o decréscimo ao nível do bem-estar ou ainda o sentimento de insatisfação (Frone, 2003), o apoio percecionado pelos indivíduos no local de trabalho, a par das políticas conciliadoras entre as responsabilidades laborais e as responsabilidades familiares, contribui positivamente para o seu bem-estar e qualidade de vida (Hill *et al.*, 2001). Guerreiro *et al.* (2006) defendem ainda que, com a adoção de políticas conciliadoras, os indivíduos se sentem mais confortáveis na sua vida pessoal e mais confiantes no seu local do trabalho, tornando-se mais motivados e desenvolvendo, com maior facilidade, a sua criatividade e o nível de produtividade no local de trabalho.

Face ao novo paradigma da relação trabalho-família, têm vindo a ser desenvolvidas novas respostas organizacionais, com vista a facilitar a gestão das responsabilidades laborais e familiares por parte dos indivíduos e promover a integração das duas esferas da vida (Poelmans e Caligiuri, 2008). Esta resposta verifica-se, sobretudo, em dois eixos – formal e informal, traduzindo-se, portanto, em políticas e práticas institucionais com vista à conciliação, respetivamente. Se, por um lado, as práticas conciliadoras se verificam, maioritariamente, ao nível da relação entre o indivíduo e a chefia direta e, consequentemente, numa gestão casuística orientada de acordo com princípios organizacionais de equidade; por outro lado, as políticas

conciliadoras revestem medidas implementadas na organização e verificam-se segundo três eixos de atuação principais: medidas de flexibilização da organização do trabalho, medidas de apoio ou assistência ou medidas de ordem legal, de que é exemplo a concessão de licenças parentais (Albrecht, 2003; Poelmans e Sahibzada, 2004). Ainda que a conciliação entre o trabalho e a família seja percebida, pelas organizações, como uma questão de responsabilidade social, e ainda que o discurso organizacional possa ser orientado para uma preocupação com o bem-estar do indivíduo, há também motivações económicas e de posicionamento organizacional que contribuem para a adoção de políticas e práticas conciliadoras, por parte das organizações. No entanto, mais do que a adoção e implementação de políticas ou práticas facilitadoras da conciliação, é necessária a promoção de uma cultura organizacional que permita aos indivíduos recorrer dos instrumentos implementados (Ribeiro e Pimenta, 2014).

O capítulo seguinte explora o conceito de carreira, numa perspetiva de integração com as dimensões trabalho e família até então apresentadas, por forma a estabelecer um enquadramento teórico sustentado relativamente à temática em análise no presente estudo, bem como a todas as suas variáveis e interdependências.

## Capítulo 3 – Carreira e equilíbrio entre a família e o trabalho

### 3.1 O conceito de carreira

Etimologicamente o termo “carreira” deriva do latim *carraria*, que significa caminho de carro, tem associado uma ideia de movimento, percurso ou sequência (Universal, 2008) e passou a ser associado ao percurso profissional somente a partir do século XIX.

Se, inicialmente, o conceito de carreira era balizado pelas organizações, numa perspectiva de carreira profissional enquanto um percurso previamente delineado pela organização (Martins, 2001), deixando assim de parte todos os indivíduos cuja atividade profissional se desviasse desse padrão – de que são exemplo os empreendedores ou indivíduos com múltiplas experiências profissionais transversais a uma pluralidade de organizações (Ribeiro, 2009) –; evolui, posteriormente, para um construto individual, que extravasa os limites organizacionais e se foca no indivíduo, traduzindo um percurso definido pelas suas vontades, motivações ou ações, e influenciado também pela sua autoconceção (Gomes *et al.*, 2008).

Segundo Hall (1976, 2002) é possível distinguir quatro significados associados ao conceito de carreira: (1) carreira enquanto progressão profissional, quando a mesma está relacionada com a mobilidade ascendente através da estrutura hierárquica vigente na organização, traduzida numa sequência de promoções; (2) carreira enquanto ocupação profissional, relacionada com atividades que pressupõem uma ascensão natural, traduzindo-se numa alteração do estatuto, como é o caso dos académicos, advogados ou médicos; (3) carreira enquanto sequência de diferentes trabalhos e/ou funções desempenhadas ao longo da vida, correspondendo, portanto, à acumulação de experiências do indivíduo no decorrer do seu percurso profissional; (4) carreira enquanto experiências profissionais que decorrem ao longo da vida do indivíduo, quando é considerada a dimensão subjetiva associada à carreira profissional, isto é, o modo como o indivíduo perceciona as alterações no seu percurso profissional e o respetivo impacto ao nível das aspirações, valores e conceções na vida pessoal e profissional. De acordo com o autor, a carreira deve ser entendida como um processo sequencial de comportamentos relacionados com as experiências e atividades laborais ao longo da vida do indivíduo.

É ainda possível distinguir duas perspectivas de carreira – a carreira objetiva, que traduz as tarefas desempenhadas, bem como as responsabilidades associadas à função e a posição na hierarquia organizacional, ou seja, diz respeito a uma dimensão pública e puramente estrutural de carreira, sistematizada, segundo Wilensky (1960, p. 523) como *“uma sucessão de funções ou ocupações relacionadas entre si, dispostas numa hierarquia de prestígio, através da qual os indivíduos se movimentariam numa sequência ordenada e mais ou menos previsível”*; e a carreira subjetiva, segundo a qual a carreira não se esgota exclusivamente nas realizações profissionais, influenciando o indivíduo como um todo, uma vez que o indivíduo atribui à sua carreira e percurso profissional uma interpretação, influenciando as aspirações, expectativas, valores ou sentimentos (Stebbins, 1970 *cit. in* Santos, 2007).

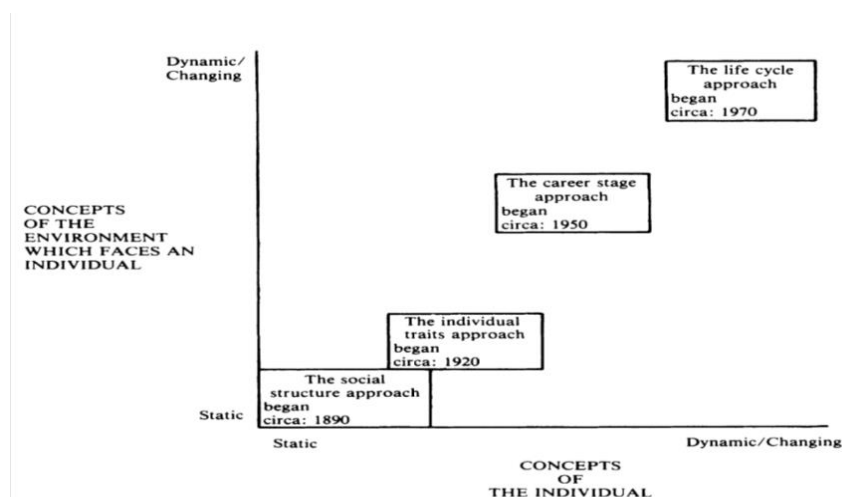
Ainda que não haja consenso relativamente ao conceito de carreira, há componentes comuns às várias concepções de carreira propostas, como o trabalho, o sentido de vida, a avaliação social e a dimensão temporal. Isto porque o trabalho e o sentido de vida estão associados, sobretudo, ao construto da identidade e vocação, o que significa que a carreira é tida como determinante para a construção da entidade do indivíduo. Por outro lado, a avaliação social tem que ver com a perceção de sucesso do indivíduo, por parte da sociedade, com base na sua carreira profissional e, por último, a dimensão temporal, uma vez que a carreira é percecionada como dinâmica e suscetível a mutações (Arthur e Lawrence, 1984 *cit. in* Santos, 2011).

Deste modo, ao longo deste estudo será adotado o conceito de carreira enquanto *“um percurso ao longo da vida: uma série de iniciativas e adaptações ao trabalho, à família e à comunidade, e que se transforma não apenas com as mudanças nos interesses e competências individuais, ou com as características e exigências do contexto de trabalho, mas também com as experiências de vida do próprio indivíduo e de todos aqueles que são centrais no seu espaço de vida”* (Eaton e Bailyn, 2000, p.192 *cit. in* Santos, 2007, p. 13), sendo considerado não apenas a experiência profissional do indivíduo, mas também a sua participação na dimensão extralaboral, na qual se inclui a dinâmica familiar.

Existem, portanto, diversas perspectivas e modelos teóricos de carreira e da sua evolução. Segundo Sonnenfeld e Kotter (1982) e conforme ilustrado na Figura 2, destacam-se quatro fases distintas na maturação da teoria de carreira: (1) abordagem da estratificação social, que define a classe social como o fator mais importante na

prossecução de uma determinada carreira ou ocupação profissional, defendendo que os filhos tendem a escolher um percurso profissional idêntico ao dos seus pais; (2) abordagem dos traços de personalidade, que destaca a importância de fatores intrínsecos ao indivíduo, sobretudo ao nível psicológico, na escolha do percurso profissional; (3) abordagem dos estádios de carreira, a qual introduz uma visão mais dinâmica ao conceito de carreira, no sentido em que defende que a evolução da carreira de um indivíduo acompanha a sua evolução individual, sendo marcada por diferentes interesses e necessidades – segundo esta abordagem a vida do indivíduo é pautada pela mudança; (4) abordagem do ciclo de vida, a qual introduz a relação entre o trabalho e a família, defendendo que há uma correlação entre o ciclo de vida do indivíduo e a sua carreira, mas também entre o ciclo de vida e a vida familiar do indivíduo, propondo assim uma abordagem dinâmica acerca da evolução do indivíduo, da família e da carreira ao longo da vida.

*Figura 2 – A maturação da teoria sobre a carreira*



Fonte: Sonnenfeld e Kotter (1982)

## 3.2 Teorias explicativas

O estudo da carreira tem observado constantes evoluções, coexistindo diferentes teorias ao nível da carreira e do desenvolvimento de carreira, as quais podem ser agrupadas em dois grupos distintos – paradigma clássico e abordagens contemporâneas. Deste modo, pretende-se apresentar os modelos teóricos que mais contribuíram para o desenvolvimento do estudo da carreira em ambas as categorias.

### 3.2.1 Paradigma clássico

O paradigma clássico da teorização sobre a carreira e o desenvolvimento de carreira tem a sua gênese com o Modelo dos Estádios de Carreira, proposto por Super (1957), segundo o qual o desenvolvimento da carreira de um indivíduo está diretamente relacionado com a sua transição por uma série de estádios, normalmente associados a determinada faixa etária, e os quais resultam da interação entre a ocupação profissional do indivíduo e o seu autoconceito, isto é, a percepção individual no que diz respeito às suas capacidades, interesses ou aspirações. O autor introduz também a ideia de que o indivíduo desempenha uma multiplicidade de papéis ao longo da vida, entre quais o papel ativo no seio familiar. Deste modo, são associados ao conceito de carreira três aspetos essenciais: (1) a dimensão temporal, isto é, a duração de cada um dos papéis desempenhados, bem como o momento da vida do indivíduo em que os mesmos decorrem, dado que a carreira ou a família assumem diferentes relevâncias em diferentes momentos; (2) a amplitude dos papéis desempenhados, ou seja, o número de papéis que o indivíduo desenvolve ao longo da vida; e (3) a profundidade, isto é, o grau de envolvimento ou empenhamento individual em cada papel desempenhado – se numa fase inicial de exploração e estabelecimento de carreira há uma maior preocupação do indivíduo em assegurar uma posição profissional satisfatória e progredir, posteriormente e após assegurada essa estabilidade, o principal foco da atividade do indivíduo pode passar por outro dos papéis desempenhados, seja ao nível familiar ou não (Super, 1957; Santos, 2011).

Com base nesta perspetiva, surge também o Modelo de Carreira Organizacional de Schein (1978), o qual defende que o desenvolvimento da carreira resulta da influência mútua do indivíduo na organização e da organização no indivíduo. Deste modo, o autor considera o desenvolvimento da carreira segundo os diferentes estádios da relação entre o indivíduo e a organização, não havendo, portanto, uma correlação direta com a idade do indivíduo. Por outro lado, o modelo conceptual proposto por Levinson *et al.* (1978), o Modelo do Desenvolvimento Adulto, tem por base a perspetiva do desenvolvimento de carreira enquanto soma das partes da vida do indivíduo, considerando, deste modo, dimensões como o ciclo de vida e consequentes períodos de transição ou a estrutura de vida, onde se enquadram as escolhas profissionais, as relações familiares e os diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo na sociedade.

Após as abordagens dos estádios de carreira, é possível distinguir a prevalência dos modelos centrados nas orientações de carreira, que têm, na sua gênese, o conteúdo da



carreira do indivíduo. Neste âmbito, podem ser distinguidos dois modelos fundamentais – o Modelo das Âncoras de Carreira e o Modelo das Orientações de Carreira (Santos, 2011).

O Modelo das Âncoras de Carreira proposto por Schein (1978), salienta a importância em considerar a percepção individual das capacidades e talentos resultantes da experiência laboral, além da análise dos valores e motivações, na análise da carreira e seu desenvolvimento, propondo, para tal, o conceito de âncoras de carreira. As âncoras de carreira são percebidas como um elemento intrínseco, no sentido em que influenciam as decisões e orientam as escolhas individuais, sem que o indivíduo tome consciência da sua existência, e que resultam da interação entre o talento, motivações e valores individuais. Deste modo, estando o conceito de âncora diretamente relacionado com o autoconceito do indivíduo, a analogia visa explicar o movimento do indivíduo num ambiente organizacional não congruente com os seus valores, motivações ou talentos, ancorando o indivíduo e redirecionando-o para a procura de harmonia entre o ambiente laboral e o autoconceito. Mais ainda, dado que o autoconceito evolui e desenvolve de acordo com as experiências do indivíduo, as âncoras de carreira só são percebidas pelo próprio após a experimentação de diferentes situações, pessoais ou profissionais (Schein, 1978; Santos, 2011).

São identificadas como âncoras de carreira: (1) a competência técnica ou funcional, relacionada, principalmente, com os indivíduos cuja carreira tem por base uma competência técnica e/ou funcional, sendo as recompensas atribuídas com base no domínio da mesma e no desenvolvimento da sua aptidão; (2) a competência geral de gestão, relacionada com o desejo dos indivíduos em alcançar uma posição de destaque na gestão da organização que lhes permita coordenar e integrar os contributos das diferentes funções, com vista ao aumento do valor para a organização, medindo o seu trabalho em conformidade com o sucesso da organização; (3) segurança e estabilidade, âncora relacionada com o objetivo individual de alcançar um emprego que permita segurança no longo-prazo e assegure benefícios, pelo que os indivíduos com esta âncora demonstram uma maior facilidade na aceitação de uma política organizacional do desenvolvimento de carreira; (4) criatividade empresarial, a qual traduz a ambição dos indivíduos inovadores e criativos que procuram a criação de uma organização com base nas aptidões individuais e na capacidade de superar obstáculos; (5) autonomia e independência, relacionada com a liberdade do indivíduo para a decisão de horários, métodos e formas de trabalho, o que implica, muitas vezes, resistência à organização típica do trabalho, podendo provocar

constrangimentos organizacionais, sobretudo em organizações extremamente hierarquizadas; (6) serviço e dedicação a uma causa, âncora relacionada com os indivíduos que acreditam que o seu desempenho profissional deve refletir as crenças e valores individuais, sendo a carreira profissional percebida como uma extensão do indivíduo; (7) desafio puro, sendo que esta âncora está relacionada com a percepção de desafio por parte indivíduo, ou seja, mais do que o grau da exigência, está em causa o grau de exigência percebido pelo indivíduo, sendo a sua carreira pautada pela ultrapassagem de obstáculos; e (8) estilo de vida, âncora relacionada com a procura de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional pelo indivíduo, privilegiando assim uma carreira que permita alguma flexibilização na organização do trabalho de modo a fazer face às responsabilidades familiares, pessoais e laborais (Schein, 1978; Gomes *et al.*, 2008).

Por outro lado, para Derr (1986) o conceito de carreira subjetiva assume especial importância, uma vez que pressupõe a existência de aspetos capazes de satisfazer o indivíduo profissionalmente, os valores e normas orientadores da ação individual e da performance no trabalho, o talento e as competências individuais, que dizem respeito ao conhecimento e formação específica que confere ao indivíduo detentor uma vantagem sobre os seus pares. Deste modo, o autoconceito profissional desenvolve-se em função das experiências profissionais e da formação, que moldam as supramencionadas motivações, talento, competências e valores, bem como das experiências pessoais, uma vez que estas podem influenciar ou até modificar a progressão de carreira e percurso profissional (Derr, 1986; Santos, 2007; Santos, 2011).

Assim, de acordo com o Modelo das Orientações de Carreira, as orientações de carreira são mutáveis, podendo alterar-se ao longo do tempo, devido à idade do indivíduo e consequentes experiências pessoais e/ou profissionais, ou devido a fatores externos ao indivíduo. O autor identifica cinco orientações de carreira, semelhantes às âncoras de carreira identificadas por Schein (1978), nomeadamente: (1) alcançar o topo, a qual categoriza os indivíduos cujo objetivo passa por alcançar uma posição de topo na hierarquia organizacional e para os quais o trabalho assume um posicionamento central na vida; (2) alcançar segurança, a qual constitui um princípio orientador da ação do indivíduo para assegurar uma posição de segurança na organização, decorrente do reconhecimento, respeito e lealdade; (3) alcançar liberdade, relacionada com a prossecução do máximo controlo possível sobre os processos de trabalho e a direção da carreira, com o objetivo de garantir liberdade e autonomia no desempenho do papel

individual na organização; (4) alcançar desafios, a qual constitui uma orientação dos indivíduos que visam a realização de uma tarefa estimulante e a constante superação de desafios, contribuindo assim para a satisfação e realização pessoal e profissional do indivíduo; (5) alcançar o equilíbrio, que se refere à prossecução de equilíbrio entre o trabalho, as relações pessoais e o desenvolvimento pessoal, ou seja, um equilíbrio entre a dimensão profissional e a dimensão pessoal da vida do indivíduo, sendo cada uma das dimensões percecionada como igualmente importante (Derr, 1986; Santos, 2007; Santos, 2011).

De acordo com Carlson *et al.* (2003), a perceção de conflito entre os papéis laboral e familiar pode ser relacionada com as orientações de carreira manifestadas pelos indivíduos, uma vez que os indivíduos cuja atuação é direcionada para a obtenção de equilíbrio manifestam níveis mais elevados de conflitos interpapéis, ao passo que os indivíduos cuja atuação visa alcançar o topo manifestam reduzidos níveis de conflito em consequência de o trabalho assumir elevada centralidade na vida do indivíduo, influenciando, deste modo, o seu autoconceito.

Driver (1994) propõe um outro modelo conceptual para o entendimento do desenvolvimento de carreira assente no entendimento do indivíduo acerca da sua própria carreira, com base nas opções vocacionais e nas motivações, interesses e valores – o Modelo dos Padrões de Carreira. O autor propõe uma tipologia de padrões de carreira, com base nas diferenças ao nível das motivações individuais, e que vão para além do modelo de carreira enquanto percurso linear e estável, contemplando também a carreira enquanto movimento espiral ou transitório, o que faz denotar uma evolução face aos modelos de carreira típicos do desenvolvimento masculino. O autor defende ainda a consideração de todas as atividades desempenhadas pelo indivíduo (laborais e não laborais) no conceito de carreira, compreendendo assim a dimensão laboral, individual e familiar.

Em suma, o paradigma clássico assenta na conceção de carreira enquanto percurso linear, estável e contínuo até atingir uma posição de destaque na organização, não considerando as exigências que os indivíduos gerem relativamente aos diferentes papéis desempenhados, além de ter por base a conceptualização de sucesso na carreira assente em indicadores objetivos, como promoções ou aumentos salariais, ou, no caso dos modelos das orientações de carreira, com base nos valores intrínsecos do indivíduo. Deste modo, têm surgido abordagens emergentes ao conceito de carreira na literatura, que serão exploradas em seguida.

### 3.2.2 Abordagens contemporâneas

A consolidação da gestão de carreira enquanto temática primordial para a gestão, sobretudo ao nível dos recursos humanos, bem como o desenvolvimento do mercado de trabalho, conduziu a uma alteração de paradigma, resultando em novas teorias e modelos explicativos do conceito de carreira e seu desenvolvimento. A este nível destacam-se, sobretudo, os modelos da Carreira Proteana e da *Boundaryless Career*<sup>3</sup>.

Segundo Hall (1996) a carreira proteana distingue-se da carreira tradicional por ser gerida e planeada não pela organização, mas pelo indivíduo, sendo os critérios de sucesso subjetivos e, consequentemente, relacionados com a percepção individual de sucesso, ao nível psicológico, e com os valores pessoais, por oposição aos critérios objetivos definidos pela organização, de que são exemplo a posição ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional ou a remuneração auferida. Também a idade deixa de ser um fator orientador dos estádios de carreira do indivíduo, sendo considerado o tempo dedicado a cada experiência profissional, o qual contribui para a evolução da carreira. Deste modo, segundo o Modelo de Carreira Proteana, o desenvolvimento de carreira é um processo de aprendizagem contínuo orientado para a superação de desafios, por parte do indivíduo, remetendo assim para uma ideia de adaptabilidade, no sentido em que a carreira vai sofrendo alterações em conformidade com a vida do indivíduo, verificando-se, portanto, um pendor relacional nesta avaliação (Hall, 1996).

Esta alteração no entendimento de carreira provoca também alterações ao próprio conceito de espaço de carreira, alargando-o – a carreira deixa de ser considerada como um sistema único, sendo incluído no conceito de carreira a interação entre os diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo e as possíveis consequências dessa interação (como a possibilidade de o indivíduo interromper o seu percurso profissional para se dedicar à família, procurando assim, a realização pessoal ou, por oposição, uma maior focalização na carreira, tendo em vista o alcance do sucesso profissional) (Hall e Mirvis, 1996 *cit. in* Santos, 2011)

De acordo com este modelo conceptual, a noção de carreira surge indexada ao conceito de vocação, pelo que o sucesso percebido pelo indivíduo é determinado pelo sentimento de realização pessoal, bem como da percepção de utilidade do seu trabalho para

---

<sup>3</sup> Ao longo do estudo será utilizada a expressão original por se entender que a tradução literal “carreira sem fronteiras” não traduz fielmente a ideia patente na expressão *boundaryless career*.

a comunidade em que está inserido. A carreira é, portanto, entendida pelo indivíduo como um propósito, algo a que o mesmo estava destinado (Santos, 2011).

Em suma, o Modelo de Carreira Proteana parte do pressuposto de que o indivíduo comanda o seu percurso e desenvolvimento profissional, o qual é pautado pelas crenças e valores pessoais, ao invés das recompensas de índole pecuniária associadas (Hall, 2004). Assim, o sucesso profissional é determinado por variáveis subjetivas, como a questão do equilíbrio entre os diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo ou o sentimento de realização pessoal, para além das variáveis objetivas (posição hierárquica ou remuneração) até então associadas a uma carreira profissional de sucesso.

A carreira profissional passa a ser entendida como uma parte crucial da identidade do indivíduo, sendo o mesmo responsável pelas escolhas que determinam esse percurso e podendo reinventá-lo em qualquer momento da sua vida (Santos, 2011). Este modelo de carreira proteana é, de facto, mais adequado ao atual contexto do mercado de trabalho pautado pela volatilidade, desconstruindo a ideia patente nos modelos do paradigma clássico de que a carreira do indivíduo era desenvolvida de forma ascendente numa só organização. O atual contexto económico e a mudança de paradigma organizacional têm contribuído para a transformação dos indicadores de sucesso, uma vez que num contexto pautado pela instabilidade, a capacidade de adaptação a diferentes contextos organizacionais, a satisfação no trabalho, a possibilidade de conciliação entre as várias dimensões da vida do indivíduo ou a realização pessoal assumem uma maior prevalência do que variáveis como a remuneração ou a posição hierárquica (Beigi *et al.*, 2017).

O conceito de *boundaryless career* assenta em muitos dos pressupostos introduzidos pelo Modelo de Carreira Proteana. O Modelo da *Boundaryless Career* proposto por Arthur e Rousseau (1996), parte do pressuposto que o desenvolvimento da carreira não está somente restrito a uma organização, uma vez que o indivíduo desenvolve um conjunto de competências e características ao longo da sua carreira, sendo o ónus do seu desenvolvimento do próprio indivíduo.

Deste modo, a acumulação de diferentes experiências organizacionais e o desenvolvimento de competências ao longo do percurso profissional, sinalizam o indivíduo a outras organizações, o que facilita a sua mobilidade entre organizações, contribuindo assim para a acumulação de experiências do indivíduo. Esta perceção de carreira enquanto diferentes papéis desempenhados pelo indivíduo em múltiplos contextos, salienta também o papel ativo do mesmo no desenvolvimento do seu percurso profissional, com base na rede de contactos estabelecida ao longo do seu percurso (Santos,

2011). Assim, esta concepção remete para um desenvolvimento de carreira que extrapola os limites organizacionais, pelo que o indivíduo é entendido como o responsável pela sua própria carreira, conforme o investimento em formação e desenvolvimento de competências, que se traduz num maior desenvolvimento e crescimento profissional, dado que a experiência e competências apreendidas e demonstradas pelo indivíduo representam a sua moeda de troca no mercado laboral.

De acordo com este modelo, o desenvolvimento profissional tem por base o desenvolvimento competencial do indivíduo, o qual, por sua vez, assenta em três eixos – *know-why*, *know-how*, *know-whom*, ou seja, motivação, conhecimento técnico e rede de contactos (DeFillipi e Arthur, 1994). As transformações no contexto profissional e do próprio mercado de trabalho contribuem para as alterações ao nível das expectativas das organizações, no que refere à emergência de novas competências. Ao nível do *know-why* os contextos organizacionais questionam a concepção de estabilidade no emprego e perspectiva de continuidade numa mesma organização, sendo expectável que os indivíduos assumam uma postura de aprendizagem contínua e adaptabilidade a novos contextos, privilegiando movimentações que contribuirão, em última análise, para a progressão do indivíduo enquanto profissional, em resultado da acumulação de diferentes experiências. Ao nível do *know-how* é cada vez maior a exigência das organizações para o domínio técnico necessário ao exercício das funções, sendo expectável que o indivíduo assuma uma postura de proatividade na aquisição e atualização de conhecimentos. Por outro lado, relativamente ao *know-whom* os indivíduos são confrontados com expectativas organizacionais ao nível da criação e manutenção de uma rede de contactos pessoais e profissionais extensa, a qual contribua para a recolha e troca de informação. A conjugação destas três dimensões do saber permite, ao indivíduo, criar novas possibilidades de desenvolvimento de carreira dada a acumulação de diferentes competências técnicas e relacionais (DeFillipi e Arthur, 1994; Santos, 2007). Importa notar que a aquisição de conhecimentos e competências pode ocorrer a três níveis: (1) estrutura, relacionada com a pluralidade de contextos organizacionais vivenciados pelo indivíduo; (2) interação, relacionada com as relações estabelecidas pelo indivíduo fora do contexto organizacional; e (3) autonomia, que resulta da acumulação de todas as experiências e saberes do indivíduo, que traduz o direccionamento do percurso profissional do indivíduo, de acordo com as suas motivações e aspirações pessoais e profissionais, resultando num percurso único (Bird, 1994).

Esta abordagem remete para a ideia de que o indivíduo pode progredir profissionalmente sem estar veiculado a uma mesma organização, sendo o próprio o responsável por delinear o seu percurso profissional, o que implica que a identidade profissional depende somente do indivíduo e das suas escolhas, tendo por base princípios orientadores como a realização pessoal ou o prazer associado à função. À semelhança do conceito de carreira proteana, também o conceito de *boundaryless career* associa o sucesso profissional a variáveis subjetivas (Santos, 2011).

Por serem modelos com ênfase em pontos semelhantes, o Modelo de *Boundaryless Career* e o Modelo de Carreira Proteana são frequentemente confundidos. Contudo, o conceito de *boundaryless career* coloca a sua tónica nas oportunidades de desenvolvimento de carreira, sendo a mesma o resultado das contínuas movimentações do indivíduo no mercado de trabalho, ao passo que o conceito de carreira proteana está mais relacionado com o sucesso percebido pelo indivíduo sobre o desenvolvimento da sua carreira, com base nas crenças e valores individuais (Arthur *et al.*, 2005; Sullivan e Arthur, 2006; Briscoe e Hall, 2006).

Esta evolução acerca das teorias de carreira denota uma maior variabilidade e complexidade relativas a dimensões como o período temporal, no sentido em que há uma dinâmica ao longo da vida do indivíduo, e o espaço de vida, uma vez que o trabalho e, conseqüentemente, a carreira, impactam outras dimensões da vida do indivíduo, como a família. A análise da teorização acerca da carreira e a comparação entre os modelos clássicos e as abordagens emergentes é profícua no sentido de estabelecer um ponto de partida na análise das percepções que os indivíduos têm dos seus próprios percursos profissionais (Santos, 2011).

### 3.3 Integração das dimensões família e trabalho no conceito de carreira

No contexto económico atual, pautado pela instabilidade e mutações constantes, é cada vez mais exigida aos indivíduos a capacidade de adaptação rápida, flexibilidade e versatilidade de competências. Deste modo, as abordagens clássicas de carreira enfrentam desafios na relação com a realidade contemporânea, uma vez que ignoram a multiplicidade de agentes (homens e mulheres), a componente relacional na vida dos indivíduos e, ainda, a componente familiar enquanto matriz ao longo da vida. Por

consequente, a integração da carreira com a vida familiar representa um problema para as organizações, ao nível dos modelos de gestão, mas também e, sobretudo, para os indivíduos, os quais podem assumir diferentes papéis, quer em contexto familiar quer em contexto de trabalho: para os indivíduos que trabalham a tempo inteiro, para os indivíduos cujos parceiros trabalham a tempo inteiro ou ainda para os indivíduos sozinhos e com responsabilidades familiares ou extralaborais, como filhos ou idosos a cargo (Santos, 2011).

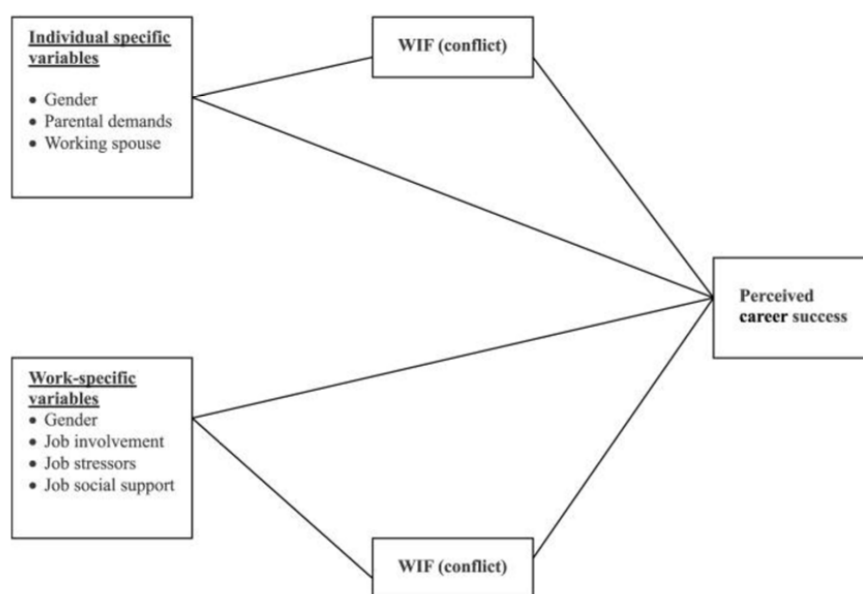
Dado que cada vez mais o trabalho é tido como instrumental na prossecução da qualidade de vida e do bem-estar (Sumer *et al.*, 2008), a grande maioria dos colaboradores procura integrar a carreira profissional com a vida familiar (Allen, 2008). Deste modo e ainda que as organizações reconheçam este novo paradigma e as consequentes necessidades dos colaboradores na conjugação das dimensões família e trabalho, procurando adotar políticas e práticas facilitadoras dessa mesma conjugação, os modelos de progressão de carreira têm ainda por base modelos desadequados a este novo enquadramento. Verifica-se, tendencialmente, uma maior progressão na carreira quando há uma dedicação absoluta ao trabalho em detrimento da dimensão pessoal ou familiar, sendo que há essa consciência por parte dos indivíduos, os quais nem sempre usufruem dos benefícios atribuídos, como o horário flexível, com receio de demonstrarem um menor compromisso e, consequentemente, comprometer oportunidades de evolução profissional (Allen, 2008). Estudos empíricos levados a cabo nesta matéria fazem denotar uma prevalência ao nível das estruturas familiares dos indivíduos com maior avanço na carreira profissional, no sentido em que os indivíduos que integram uma estrutura familiar de dupla carreira experienciam uma progressão mais gradual face aos indivíduos que asseguram, financeiramente, toda a estrutura familiar. Mais ainda, segundo os autores Eby *et al.* (1999 *cit. in* Allen, 2008) as mulheres e os indivíduos em famílias de dupla carreira apresentam uma menor probabilidade de serem recomendados para um posto de trabalho que exija uma realocação geográfica. Por outro lado, são também estabelecidas relações entre a perceção de conflito entre o trabalho e a família e a avaliação de desempenho no local de trabalho, verificando-se uma clara distinção ao nível do género, dado que os homens que experienciam conflito entre as duas dimensões são prejudicados ao nível da avaliação de desempenho (face a resultados anteriores), ao passo que as avaliações de desempenho das mulheres não são afetadas pela existência ou não de conflito entre as responsabilidades familiares e laborais. Estudos levados a cabo ao nível da utilização das políticas de licenças parentais ou licenças de apoio à família revelam



que, sobretudo, os homens que requerem uma licença parental ou de apoio à família têm uma menor probabilidade de recomendação para uma promoção ou atribuição de prémio (Allen, 2008).

Ballout (2008) propõe um modelo conceptual do entendimento acerca da influência de todas estas variáveis na mediação da relação entre os papéis laboral e familiar e o sucesso profissional, resumizado na figura 3.

*Figura 3 – Relação entre os antecedentes de conflito trabalho-família e sucesso profissional*



Fonte: Ballout (2008)

Este modelo, proposto por Ballout (2008) postula que a direccionalidade do conflito entre as dimensões trabalho e família (família-trabalho ou trabalho-família) é mediada pela relação entre variáveis específicas em diferentes níveis, nomeadamente: (1) ao nível do indivíduo, em que são considerados fatores como o género, a situação parental ou o contexto e apoio familiar; e (2) ao nível profissional, através da consideração de fatores como o envolvimento e comprometimento organizacional, fatores de *stress* laboral ou perceção de apoio organizacional.

De acordo com esta perspetiva, o conflito família-trabalho assume maior prevalência em relação às características e contexto do indivíduo, ao passo que o conflito trabalho-família é particularmente associado a variáveis de ordem organizacional (Ballout, 2008). Isto vai ao encontro do que seria expectável, dado que a alteração de uma variável de índole individual, de que é exemplo a situação parental ou o contexto e apoio

familiar do indivíduo, provoca uma mutação no escalonamento de prioridades e na centralidade da atuação do indivíduo, sobretudo numa fase da vida em que a situação profissional é estável; por outro lado, uma intensificação de fatores de *stress* organizacional terão, tendencialmente, um maior impacto na vida pessoal e familiar do indivíduo.

Dado que o desenvolvimento de carreira deve ser tido como uma preocupação conjunta do indivíduo e da organização e uma vez que a facilitação da mediação do conflito entre as dimensões família e trabalho beneficia ambas as partes, é importante que indivíduos e organizações identifiquem estratégias adequadas à promoção de equilíbrio entre a família e o trabalho. Deste modo, mais do que a adoção de políticas conciliadoras, é necessário introduzir práticas de gestão, em si mesmas amigas da família e adequadas ao contexto e à força laboral, por forma a alterar as perceções de apoio organizacional na utilização dos benefícios disponíveis para os indivíduos e potenciando, assim, a conciliação das responsabilidades familiares com as responsabilidades laborais (Allen, 2008; Ballout, 2008).

A carreira resulta das interações entre os fatores ocupacionais ou profissionais, pessoais e familiares ao longo do percurso do indivíduo. Consequentemente, em resultado das alterações nos valores sociais, ao nível da importância do trabalho na vida do indivíduo, bem como relativamente ao modo como a relação entre a família e o trabalho é percecionada, tem-se verificado uma crescente preocupação, por parte das organizações, na consideração da totalidade da vida dos indivíduos aquando do desenho de políticas de recursos humanos.

Torna-se, portanto, evidente que uma perspectiva de desenvolvimento de carreira contribui para a compreensão mais aprofundada dos percursos e histórias profissionais dos indivíduos nas organizações (Santos, 2011).

### 3.3.1 Satisfação na carreira profissional e a relação trabalho-família

De acordo com o modelo proposto por Ballout (2008), o comprometimento e envolvimento organizacional representa um determinante específico, relacionado com o trabalho, e potencialmente causador do conflito entre os papéis familiar e laboral. O envolvimento e comprometimento com a dimensão laboral está relacionado com a centralidade que o trabalho assume para a autoestima ou sentido de identidade do indivíduo, usualmente mencionado na literatura como centralidade do trabalho (*work*

*centrality*) (Kanungo, 1982). De acordo com Ng *et al.* (2005), o conceito de centralidade do trabalho pode ser definido como o investimento psicológico no trabalho ou a centralidade que o mesmo assume para a autoidentidade e autoimagem do indivíduo.

A teoria da identidade social defende que os indivíduos definem a sua identidade de acordo com os diferentes papéis que desempenham no meio social, bem como o investimento realizado em cada um desses papéis (Maeal e Ashforth, 1995 *cit. in* Ballout, 2008), sendo que cada papel em que o indivíduo participa contribui para o desenvolvimento de determinada competência, influenciando assim a identidade do mesmo. Dada a multiplicidade de papéis desempenhados pelos indivíduos na sociedade e uma vez que a cada papel está associado a um conjunto de assunções, conceitos, valores e práticas expectáveis, pode ocorrer conflito entre papéis quando o indivíduo valoriza particularmente um papel, orientando a sua ação em função das assunções, conceitos, valores e práticas associadas a um papel em detrimento de outro.

De acordo com Greenhaus *et al.* (1989), indivíduos que atribuem uma prioridade mais elevada à sua carreira profissional são mais suscetíveis de experienciar a pressão de serem bem-sucedidos nas suas escolhas profissionais, visando uma carreira de sucesso. Esta pressão interna, a que os indivíduos orientados para a carreira estão sujeitos, leva a que dediquem mais tempo e esforço ao papel laboral, tornando-se suscetíveis ao *stress* laboral. Greenhaus e Kopelman (1981, *cit. in* Greenhaus *et al.*, 1989) detetaram uma correlação positiva entre a importância que os indivíduos atribuem ao papel laboral e o grau de conflito trabalho-família que experienciam, sendo que, quanto maior for o envolvimento no trabalho, maior será o grau de conflito entre papéis. Deste modo, os indivíduos que atribuem prioridades elevadas a ambos os papéis, familiar e laboral, experienciam maiores níveis de conflito entre a família e o trabalho, dado que se verifica um elevado esforço para o cumprimento das responsabilidades familiares e laborais, que visa o sucesso e satisfação pessoal em ambas as dimensões (Greenhaus e Beutell, 1985).

Ainda que o envolvimento e comprometimento com o trabalho tenha impacto ao nível da relação trabalho-família, representa também uma variável ao nível da satisfação no trabalho, uma vez que o investimento na carreira é percecionado pelo indivíduo como um esforço na prossecução das suas ambições pessoais, o qual será recompensado através do desenvolvimento e progressão da sua carreira; bem como uma variável ao nível do sucesso profissional, uma vez que um maior envolvimento na função está, normalmente, associado a uma melhor performance. O sucesso profissional pode ser entendido como a perceção do indivíduo sobre inúmeros fatores relacionados com o trabalho, tais como a

compensação salarial, investimento no trabalho, competências associadas à função, segurança no trabalho, autonomia, apoio das chefias, percepção de apoio organizacional ou apoio familiar. Isto implica que o sucesso profissional tenha por base uma avaliação agregada dos principais determinantes de ambos os domínios, trabalho e não-trabalho, tidos em consideração aquando de uma avaliação da satisfação no trabalho e na vida do indivíduo (Ballout, 2008).

A conceção de sucesso profissional é, portanto, intrínseca ao indivíduo, dependendo a sua avaliação das diferentes variáveis consideradas e podendo, por isso, ser distinta para dois indivíduos em situações idênticas. Deste modo, a percepção do indivíduo face ao apoio organizacional na conciliação entre os papéis laboral e familiar tem implicações na sua atitude e orientação para a carreira – numa situação em que o indivíduo experiencia um elevado nível de conflito no trabalho que influencia a vida familiar, a sua disponibilidade e empenho com a organização, bem como a atitude relativamente à carreira profissional, é afetada, comprometendo, conseqüentemente, o envolvimento e comprometimento do indivíduo na função, além da satisfação laboral e extralaboral do mesmo (Ballout, 2008).

De acordo com Martins *et al.* (2002), o conflito entre a família e o trabalho e a satisfação na carreira são variáveis negativamente relacionadas, sendo que quanto maior a percepção de conflito entre a família e o trabalho, menor será a satisfação com a carreira. Deste modo e com base nas premissas, é possível inferir que quanto maior a satisfação profissional menor será a percepção de conflito entre papéis.

Em síntese, a compreensão dos fatores que influenciam a satisfação profissional dos indivíduos é extremamente importante para as organizações que procuram desenvolver forças de trabalho altamente motivadas e comprometidas, sendo crucial, no atual contexto socioeconómico, considerar a relação das dimensões trabalho e família na conceção de novos modelos de carreira (Martins *et al.* 2002). Mas-Machuca *et al.* (2016) postulam o orgulho organizacional como um mediador entre a satisfação na carreira e o equilíbrio trabalho-família, pelo que a atuação das organizações deverá pautar-se pela implementação de medidas conciliadoras que promovam o orgulho organizacional, implicando, portanto, que os indivíduos sintam reconhecimento por parte da entidade empregadora e consideração por todas as envolventes da sua vida para além do trabalho.

## Parte II – Estudo empírico

### Capítulo 4 – Operacionalização do estudo

#### 4.1 Objetivos

O enquadramento teórico apresentado nos capítulos anteriores permitiu a construção de uma base teórica para a estruturação deste estudo, tendo sido identificadas algumas áreas carentes de estudo adicionais, nomeadamente ao nível da perceção do impacto que adoção de políticas e práticas amigas da família tem para os indivíduos, ou ao nível da relação entre a satisfação com o trabalho/carreira profissional e a perceção de conflito entre papéis. No sentido de contribuir para colmatar as lacunas identificadas na literatura, o presente estudo de caso tem como principais objetivos:

- Identificar as políticas conciliadoras em vigor na Organização X;
- Compreender em que medida as políticas de conciliação trabalho-família adotadas pela organização são percecionadas pelos colaboradores como tendo impacto efetivo nas suas vidas;
- Analisar de que forma é possível, de acordo com as perceções dos indivíduos, a compatibilização de uma carreira profissional com uma vida familiar estável;
- Compreender que desafios são percecionados pelos colaboradores ao nível da conciliação de uma carreira com as responsabilidades familiares.

#### 4.2 Metodologia

##### 4.2.1 Aspetos teóricos e metodológicos associados à investigação qualitativa

Para a operacionalização do presente estudo adotou-se uma estratégia de pesquisa orientada por uma abordagem qualitativa indutiva, a qual tem por base a análise das perceções, comportamentos e experiências dos indivíduos, traduzindo-se numa análise, sobretudo, interpretativa (Strauss e Corbin, 1998). Mais ainda, e segundo Snape e Spencer (2003) a investigação qualitativa distingue-se devido a estar particularmente direcionada para a exploração de significados atribuídos pelos indivíduos a determinados fenómenos

ou pela busca de explicações em profundidade para a compreensão de realidades complexas. A opção pela investigação de tipo qualitativo deriva do facto de esta permitir uma compreensão mais profunda da problemática em causa. Todavia, esta abordagem está, inevitavelmente, associada a amostras de menor dimensão, selecionadas de acordo com critérios previamente definidos, numa perspetiva de aproximação à questão central de investigação e promovendo dados informativos mais ricos e de elevada profundidade e detalhe, além de promover a interação entre o(a) investigador(a) e os participantes em estudo, bem como a exploração de questões emergentes relacionadas (Santos, 2007). Uma vez que a temática em análise assenta em narrativas e experiências individuais e face aos objetivos do presente estudo, considerou-se a necessidade de uma abordagem direcionada ao indivíduo, privilegiando, por isso, o método de investigação qualitativo. Deste modo, o presente estudo empírico, que se debruça sobre a conciliação entre o trabalho e a família, almeja explorar as perceções e interpretações dos participantes acerca da sua realidade individual e do papel da organização enquanto entidade empregadora.

Como instrumento de recolha de dados e após recolha de informação ao nível das políticas e práticas amigas da família em vigor na organização em estudo, junto da Direção de Recursos Humanos, foi utilizada, sobretudo, a técnica de entrevista, por se considerar este o melhor instrumento para a exploração e compreensão das dimensões em análise. Para tal, foi construído um guião de entrevista<sup>4</sup>, com base na revisão de literatura acerca da temática em estudo, tendo o mesmo sido utilizado de forma flexível, permitindo a exploração de questões emergentes ou a alteração da ordem prevista das matérias a abordar – o que corresponde ao princípio inerente à entrevista semidiretiva de explorar o pensamento do entrevistado, tendo como orientação o quadro do objeto em estudo (Arthur e Nazroo, 2003).

Uma vez que se procura compreender de que forma os indivíduos conjugam as responsabilidades laborais com as responsabilidades familiares, a realização de entrevistas permitiu a recolha de informação sobre a perspetiva dos entrevistados acerca da temática em análise e, consequentemente, uma compreensão detalhada do fenómeno, ao serem também consideradas as informações recolhidas através da observação direta, no que refere às das expressões ou comportamentos adotados pelos entrevistados (Santos, 2007).

---

<sup>4</sup> Disponível nos Anexos.

A unidade de análise utilizada foi o indivíduo. Deste modo, procurou-se entrevistar vários indivíduos a exercer funções numa mesma entidade, com contextos familiares diversos e com observância de diferentes políticas conciliadoras do trabalho com a família, devido à tipologia da tarefa desempenhada, por forma a compreender as variáveis envolvidas nesta questão e qual o impacto efetivo das políticas e práticas amigas da família na conciliação dos papéis laboral e familiar.

Considerando os objetivos da investigação, utilizou-se a técnica de estudo de caso, por forma a analisar e descrever as políticas e práticas organizacionais da organização em estudo, explorando assim as diferentes perspetivas sobre o seu impacto efetivo ao nível da conciliação entre as dimensões laboral e pessoal/familiar e possibilitando, desta forma, a recolha de informação relevante para a conceptualização e compreensão do fenómeno da conciliação entre as dimensões trabalho e família, bem como a quota-parte de responsabilidade percecionada pela organização.

O estudo de caso permite explorar um ou mais contextos delimitados, através da análise e recolha de informação proveniente de diferentes fontes, seja ao nível da observação direta, análise de documentos e relatórios institucionais ou ainda ao nível da realização de entrevistas (Creswell, 2007). Segundo Yin (1994), a adoção de uma metodologia de estudo de caso é apropriada quando a investigação visa a análise de um determinado fenómeno no seu ambiente natural, sendo, a partir daí, possível recolher as ideias dos seus intervenientes.

Em seguida, é efetuada uma breve descrição da organização em análise, sendo que, por razões de confidencialidade e anonimato, decorrentes da aceitação de participação neste estudo, a organização será doravante referida como Organização X.

#### 4.2.2 Caracterização da Organização em análise

A Organização X é uma Autarquia da Região Norte e Centro de Portugal que emprega atualmente cerca de 3000 colaboradores. Sendo uma autarquia integrada num grande Município, a sua atividade é pautada por uma multiplicidade de contextos, estando assim repartida por quinze departamentos com diferentes áreas de intervenção.

De acordo com a política de gestão da Organização X, esta visa ser reconhecida como inovadora, atrativa, economicamente competitiva e socialmente coesa, definindo como missão o desenvolvimento económico e cultural, a promoção do bem-estar do cidadão, bem como a competitividade e sustentabilidade do Município em que atua,

sendo, portanto, uma política de gestão orientada por um compromisso claro de responsabilidade social a vários níveis. São os principais vetores da política de gestão de recursos humanos da Organização X a atração de talentos, a manutenção do capital humano, estímulo do crescimento e o desenvolvimento dos seus colaboradores.

Relativamente aos colaboradores que integram a Organização X e de acordo com o Balanço Social relativo ao ano de 2016, dos cerca de 3000 colaboradores, aproximadamente 57% são homens, sendo a percentagem de mulheres de 43%. Relativamente às diferentes categorias profissionais, estas podem ser divididas em cinco grandes grupos, nomeadamente, cargos de dirigente (seja ao nível intermédio ou superior), técnico superior, assistente técnico, assistente operacional ou outras categorias (como informático, bombeiro ou fiscal). Ao nível das categorias de técnico superior ou assistente técnico há uma maior percentagem de mulheres a exercer a função, designadamente, 69% e 74%; por outro lado, relativamente à categoria de assistente operacional, é maior a percentagem de homens a exercer a função (75%), sendo também clara a predominância de homens a exercer outras categorias (91%). No que refere aos cargos de dirigentes ao nível intermédio, é maior a percentagem de mulheres em funções, ao passo que nos cargos de dirigentes superiores o número de homens em funções é superior. Importa ainda referir que a média de idades na Autarquia X é de 46 anos.

No que refere a horários de trabalho e dada a abrangência de áreas de atuação da Organização X, vigoram diferentes modalidades de horários de trabalho, tais como: (1) regime de isenção de horário, caracterizado pela não obrigatoriedade de cumprimento de horas de entrada ou saída, não obstante o cumprimento das horas de trabalho mensais; (2) regime de horário flexível, caracterizado pela facilidade de o colaborador gerir a organização do seu horário de trabalho, de acordo com plataformas fixas pré-estabelecidas, bem como pelo cumprimento do período de trabalho de referência mensalmente; (3) regime de horário rígido, caracterizado pelas horas fixas de entrada e saída; (4) regime de jornada contínua, caracterizado por um período normal de trabalho inferior ao dos restantes colaboradores e em que a pausa de almoço é contabilizada como tempo efetivo de trabalho; e (5) regime de horário por turnos, podendo estes ser definidos com diferentes periodicidades, pelo que esta foi também uma dimensão considerada aquando da seleção dos participantes no estudo.



#### 4.2.3 Caracterização dos participantes no estudo

Os participantes neste estudo são colaboradores afetos a diferentes Departamentos da Organização X. Dado que está em causa uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas e após aprovação da proposta de guião pela organização, a escolha dos participantes neste estudo teve por base uma listagem nominativa de todos os, aproximadamente, 3000 colaboradores da organização. Embora a natureza do estudo não implique preocupações de representatividade da amostra, isto porque não se pretende prever a incidência de determinado fenómeno ao nível da população em geral, mas sim desenvolver uma profunda compreensão e domínio sobre a realidade em estudo, procurou-se, ainda assim, entrevistar colaboradores com situações diversas, por forma a poder detetar um leque, o mais alargado possível, de situações e problemas de conciliação entre o trabalho e a família. Neste caso, os participantes foram, deliberadamente, escolhidos de acordo com um conjunto de características tidas como pertinentes para os objetivos do presente estudo. A seleção dos colaboradores a entrevistar foi feita tendo por base os seguintes parâmetros: (1) género; (2) idade; (3) situação familiar; (4) modalidade de horário de trabalho; (5) categoria profissional; (6) habilitações literárias. A amostra dos colaboradores a entrevistar foi, desde logo, delimitada de acordo com a idade, tendo sido abrangidos colaboradores entre os 25 e os 45 anos de idade, procurando-se, com esta pré-seleção, abranger os indivíduos que, potencialmente, experienciam maiores dificuldades na conciliação da família e do trabalho ou em processo decisório de constituição de família e/ou progressão na carreira. Quanto aos restantes parâmetros procurou-se, com a seleção, abranger uma multiplicidade de contextos. O Quadro 1 traduz a caracterização dos entrevistados com base nas dimensões: dados biográficos, situação familiar e situação profissional. Importa notar que, dadas as ténues fronteiras relativas à situação familiar decorrente do atual contexto social e cultural, optou-se por não caracterizar os entrevistados mediante o estado civil, mas de acordo com a situação familiar atual, isto é, se são indivíduos singulares ou se vivem em comunhão. Considerou-se, aquando da seleção dos entrevistados, que a sua caracterização com base no estado civil poderia ser redutora, pelo que esta perspetiva poderá ser mais adequada, face aos múltiplos contextos explorados.

Após a seleção dos participantes no estudo, os mesmos foram contactados via e-mail, após prévia articulação com os respetivos dirigentes, onde era explanada a temática de investigação e objetivos inerentes, para além das garantias relativamente ao anonimato

e confidencialidade da entrevista. De um modo geral, a receptividade de todos os participantes foi muito positiva, apesar de o acesso a indivíduos viúvos, particularmente do sexo feminino, se ter revelado extremamente difícil, pelo que não foi possível recolher contributos deste subgrupo. As entrevistas decorreram nas instalações da Organização X, num espaço cedido para o efeito, tendo sido uma preocupação da investigadora garantir a privacidade dos participantes e a não interferência de terceiros no processo de recolha de dados. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, por se considerar que tal seria indispensável à análise aprofundada dos dados recolhidos. A duração das mesmas variou entre trinta minutos (mínimo) e três horas (máximo), tendo resultado num total de dezanove horas de áudio. A investigadora procurou assumir uma postura marcada pela neutralidade, incentivando e estimulando o discurso dos participantes, promovendo um clima de confiança mútua que transmitisse segurança ao entrevistado na partilha das suas experiências, ideias e conceções, o que se traduziu na colocação de questões não previstas inicialmente no sentido de explorar as dimensões mencionadas pelos participantes. Importa notar que, apesar da promoção da partilha assente na confiança, verificou-se um maior à vontade por parte dos participantes após o término da gravação, notório, sobretudo, no grupo de operacionais entrevistados, exigindo que a investigadora recolhesse frases e ideias chave deste momento posterior. No presente estudo empírico, a recolha de dados durou, aproximadamente, seis meses, período em que se procedeu à realização das entrevistas e transcrição integral, de acordo com a disponibilidade profissional da investigadora e participantes. Evidenciou-se, após a realização da 26ª entrevista, uma certa coerência ao nível das informações e experiências recolhidas, pelo que se considerou este ponto como o ponto de saturação na recolha de informação, tendo-se dado como concluído o processo de recolha de dados, uma vez que o prolongamento da fase de recolha de dados implicaria um elevado investimento face à informação passível de ser recolhida (Ruquoy, 1997 *cit. in* Santos, 2007). Após a realização da entrevista-piloto, a qual permitiu a adequação do guião de entrevista, foi realizada uma entrevista à Diretora de Recursos Humanos da organização em análise, em que se procurou compreender o tipo de políticas e práticas amigas da família que vigoram na organização, para além da exploração do contexto individual de conciliação, e 25 entrevistas a outros colaboradores.

**Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados**

	<b>Dados biográficos</b>	<b>Situação familiar</b>	<b>Situação profissional</b>
<b>Entrevistado 00</b>	Mulher, 48 anos	Singular, com dois dependentes – filhos em idade escolar	Diretora do Departamento de Recursos Humanos Regime de Isenção de Horário
<b>Entrevistado 01</b>	Homem, 44 anos	Singular, sem dependentes	Chefe de Divisão Municipal Regime de Isenção de horário
<b>Entrevistado 02</b>	Homem, 41 anos	Em comunhão, sem dependentes	Subchefe Regime de horário por turnos
<b>Entrevistado 03</b>	Homem, 28 anos	Singular, com um dependente – filho em idade pré-escolar	Bombeiro Regime de horário por turnos
<b>Entrevistado 04</b>	Homem, 39 anos	Singular, com dois dependentes – filhos em idade escolar	Subchefe Regime de horário por turnos
<b>Entrevistado 05</b>	Mulher, 35 anos	Em comunhão, com um dependente – filho em idade pré-escolar	Técnico Superior Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 06</b>	Mulher, 39 anos	Em comunhão, sem dependentes	Técnico Superior Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 07</b>	Mulher, 39 anos	Em comunhão, com três dependentes – filhos em idade escolar	Técnico Superior Regime de jornada contínua
<b>Entrevistado 08</b>	Homem, 41 anos	Em comunhão, com um dependente – filho em idade pré-escolar	Informático Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 09</b>	Mulher, 39 anos	Em comunhão, com dois dependentes – filhos em idade escolar e pré-escolar	Técnico Superior Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 10</b>	Homem, 38 anos	Em comunhão, com dois dependentes – filhos em idade escolar	Informático Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 11</b>	Homem, 42 anos	Em comunhão, com um dependente – filho em idade escolar	Assistente Técnico Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 12</b>	Mulher, 36 anos	Singular, com três dependentes – filhos em idade escolar e pré-escolar	Assistente Operacional Regime de horário rígido

<b>Entrevistado 13</b>	Mulher, 44 anos	Singular, sem dependentes	Técnico Superior Regime de horário por turnos
<b>Entrevistado 14</b>	Homem, 39 anos	Em comunhão, com dois dependentes – filhos em idade escolar	Fiscal Regime de horário por turnos
<b>Entrevistado 15</b>	Mulher, 37 anos	Singular, com dois dependentes – filhos em idade escolar	Assistente Técnico Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 16</b>	Homem, 42 anos	Em comunhão, com dois dependentes – filho em idade escolar e idoso	Informático Regime de jornada contínua
<b>Entrevistado 17</b>	Mulher, 45 anos	Em comunhão, com dois dependentes – filhos em idade escolar	Chefe de Divisão Municipal Regime de Isenção de horário
<b>Entrevistado 18</b>	Homem, 35 anos	Singular, com um dependente – filho em idade escolar	Assistente Técnico Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 19</b>	Mulher, 33 anos	Em comunhão, com dois dependentes – filhos em idade pré-escolar	Fiscal Regime de horário por turnos
<b>Entrevistado 20</b>	Homem, 36 anos	Em comunhão, sem dependentes	Técnico Superior Regime de horário flexível
<b>Entrevistado 21</b>	Homem, 44 anos	Em comunhão, com quatro dependentes – filhos em idade escolar e pré-escolar	Assistente Operacional Regime de jornada contínua
<b>Entrevistado 22</b>	Mulher, 32 anos	Singular, com um dependente – filho em idade escolar	Assistente Operacional Regime de horário por turnos
<b>Entrevistado 23</b>	Homem, 42 anos	Singular, com dois dependentes – filhos em idade escolar	Assistente Operacional Regime de horário por turnos
<b>Entrevistado 24</b>	Homem, 37 anos	Em comunhão, com dois dependentes – filhos em idade escolar e pré-escolar	Diretor de Departamento Municipal Regime de Isenção de Horário
<b>Entrevistado 25</b>	Mulher, 38 anos	Singular, sem dependentes	Chefe de Divisão Municipal Regime de Isenção de horário

#### 4.2.4 Análise do conteúdo

A partir da revisão de literatura foi possível a construção de um modelo de análise, tendo por base os conceitos e respetivas categorias temáticas. Deste modo, a interpretação dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas decorre de uma análise das narrativas, bem como de um processo de codificação das principais temáticas, conceitos e respetivas categorias temáticas. Importa notar que, de acordo com Spencer *et al.* (2003) a interpretação de dados, resultantes de uma metodologia de investigação qualitativa, decorre da interseção de dois processos interpretativos: (1) um enquadramento teórico previamente consolidado acerca do fenómeno em estudo, o qual permite ao investigador a interpretação dos dados obtidos a partir dos modelos teóricos que já existem; (2) o esforço levado a cabo pelo investigador no sentido de compreender os significados por detrás dos resultados obtidos.

A presente investigação pretende contribuir para a aquisição de novos *inputs* sobre a realidade em estudo, a partir da análise de conteúdos das entrevistas realizadas e dados recolhidos junto da Organização em análise.

Tendo por base o procedimento de análise de dados qualitativos identificado por Strauss e Corbin (1998), procedeu-se à codificação e categorização dos dados obtidos, com base nos principais conceitos decorrentes da literatura, a par das respetivas categorias temáticas que decorrem de cada conceito, permitindo, assim, explorar conteúdo textual, de forma determinar frequências, padrões e relações; objetivos inerentes à presente investigação; e com base na informação empírica recolhida. Para tal, foi utilizado o programa NVivo 11.00 (QSR<sup>5</sup>), resultando deste processo de codificação e categorização um sistema de categorias expresso no Quadro 2 e o qual conta com 6 categorias de 1º grau e 10 categorias de 2º grau, sendo que, quando considerado necessário, foram constituídas subcategorias.

##### 4.2.4.1 Grelha de análise utilizada no presente estudo empírico

O Quadro 2 contempla as categorias temáticas e dimensões de análise dos dados recolhidos ao nível da Organização X, as quais decorreram da revisão de literatura, recolha de material na Organização e entrevista à Diretora de Recursos Humanos.

---

<sup>5</sup> QSR NVivo, versão 11.00; Copyright QSR International, Pty, Ltd.

**Quadro 2 – Categorias temáticas e dimensões de análise: Perspetiva organizacional**

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Dimensões de Análise</b>
<b>Responsabilidade social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão interna: preocupação e orientação para os colaboradores;</li> <li>• Dimensão externa.</li> </ul>
<b>Políticas e Práticas conciliadoras implementadas na Organização X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilização da organização do trabalho: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades de horário;</li> </ul> </li> <li>• Proteção da parentalidade;</li> <li>• Protocolos.</li> </ul>

Por seu lado, o Quadro 3 inclui as categorias temáticas e dimensões de análise dos dados recolhidos na Organização X, os quais decorreram da revisão de literatura e recolha de informação ao nível dos colaboradores.

**Quadro 3 – Categorias temática e dimensões de análise: Perspetiva dos colaboradores**

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Dimensões de Análise</b>
<b>Relação entre as dimensões laboral e familiar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de conciliação individuais;</li> <li>• Gestão da parentalidade;</li> <li>• Gestão das responsabilidades inerentes à guarda de idosos;</li> <li>• Relação conjugal;</li> <li>• Mecanismos de <i>spillover</i>.</li> </ul>
<b>Contexto familiar e progressão na carreira</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspirações profissionais;</li> <li>• Mecanismos de compatibilização;</li> <li>• Satisfação e realização profissional.</li> </ul>

<p><b>Cultura organizacional face à conciliação entre o trabalho e a família</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias conciliadoras adotadas pela Organização e impacto percebido;</li> <li>• Contexto de gestão informal – apoio e compreensão vs. intransigência;</li> <li>• Medidas conciliadoras em falta.</li> </ul>
--	--

## Capítulo 5 – Análise de Resultados

Este capítulo visa a apresentação e análise dos principais resultados obtidos, em consonância com os objetivos da presente investigação. Esta investigação tem como objetivos identificar as políticas conciliadoras em vigor na organização em análise, compreender em que medidas as mesmas impactam a vida dos seus colaboradores, analisar, de acordo com as percepções dos indivíduos, de que modo é possível conciliar a carreira profissional e uma vida familiar estável, para além de procurar compreender quais os desafios que decorrem da conciliação entre a carreira profissional e as responsabilidades familiares. Deste modo, é possível segmentar estes objetivos em quatro principais áreas temáticas: (1) a perspetiva organizacional e individual de responsabilidade social e o compromisso com a conciliação entre o trabalho e a família; (2) a compatibilização da vida familiar com o trabalho; (3) as políticas conciliadoras implementadas e impacto nos indivíduos; (4) satisfação na carreira profissional e a relação trabalho-família.

### 5.1 Responsabilidade social e o compromisso com a conciliação entre o trabalho e a família

A organização em análise neste estudo, sendo uma Autarquia, atua de acordo com um quadro legal específico, o qual delimita as possibilidades de atuação ao nível da responsabilidade social. Não obstante, a retórica organizacional e a política de gestão da Organização X destaca-se por ser, manifestamente, preocupada para questões de responsabilidade social.

De acordo com a perspetiva da Diretora de Recursos Humanos, a responsabilidade e o compromisso social são duas preocupações bem assentes no sistema de gestão e as quais se verificam em duas frentes de atuação:

*“Estamos a falar de uma questão que tem dois eixos, para dentro e para fora... Para fora, nós temos um Departamento na área do Serviço Social e que, eu acho, que começa agora a dar os seus primeiros passos, por exemplo, ao nível das políticas de apoio, de voluntariado... Tem sido feito um trabalho muito próximo com os sem-abrigo e eu acho que se começam a notar os frutos desse trabalho. Para dentro, efetivamente, a*



*preocupação e a responsabilidade social é uma preocupação, mas nós estamos muito, muito, muito limitados. Nós atuamos na área da Saúde no Trabalho, onde temos algumas psicólogas que fazem algum acompanhamento, mas também é um acompanhamento que não pode ser muito clínico, não é? Nós não podemos dar um apoio clínico, mas é um acompanhamento de orientar e direcionar pessoas que estejam em situações mais frágeis, que sejam nossos trabalhadores... tentar acompanhá-los e orientá-los e direcioná-los para outras instituições, essas sim, que possam apoiar com alguma coisa quantificável, desde cabazes a alimentos... Porque nós, legalmente, não podemos! A par disso, estamos a fazer uma avaliação de riscos psicossociais no sentido de aferir possíveis áreas de intervenção. Enquanto entidade, o que é que nós fazemos? Por exemplo, junto do IEFP e junto do Instituto de Reinserção Social, nós acolhemos aquelas pessoas, aqueles candidatos ao abrigo do contrato de emprego inserção, os CEI+, e tentamos integrá-los aqui na Câmara para os preparar para o mundo do trabalho. [...] Além dos CEI+, os da reinserção social vêm cumprir trabalho em favor da comunidade.”*

É possível denotar, deste modo, uma efetiva preocupação com as questões sociais, não só no que concerne ao Município, mas também e sobretudo, ao nível interno, isto é, com os colaboradores.

No que concerne a políticas conciliadoras entre o trabalho e a família, e de acordo com declarações da Diretora de Recursos Humanos, são destacadas as políticas vigentes sobretudo ao nível da flexibilização a organização do trabalho, através da adoção de um regime de horário de trabalho flexível para os colaboradores cuja atividade não está sujeita a regimes de horário rígido ou por turnos, com exceção dos dirigentes que exercem atividade em regime de isenção de horário. O regime de horário de trabalho flexível traduz-se, na Organização X, na existência de duas plataformas fixas, uma da parte da manhã (das 10h00 às 12h00) e uma da parte da tarde (das 14h00 às 16h00), permitindo aos indivíduos a gestão do seu horário laboral de acordo com as necessidades individuais e familiares, sem prejuízo da regularização do número de horas exigido no final do mês de trabalho. Para além desta flexibilidade, o regime de horário flexível permite aos colaboradores uma tolerância de 02h00 destes períodos fixos, por mês, sem obrigatoriedade de justificação, permitindo aos indivíduos fazer face a quaisquer constrangimentos ou imprevistos de ordem pessoal. Para além disto, a Organização X tem protocolos com instituições de serviços de apoio à família, nomeadamente através do Centro Cultural e Desportivo que promove atividades extracurriculares, bem como

atividades nos períodos de interrupções letivas para os filhos dos trabalhadores, ou através de protocolos com unidades de prestação de serviços de apoio a idosos.

No que refere a outras políticas conciliadoras implementadas na Organização X, a Diretora de Recursos Humanos defende que *“Não há assim nenhuma que, verdadeiramente... É o que a lei permite. Estamos a falar de instrumentos de apoio...”*, o que traduz um reconhecimento das limitações das políticas implementadas, não obstante considerar-se que a questão da conciliação entre as dimensões família e trabalho seria um eixo de atuação, caso se verificasse um contexto económico e financeiro mais favorável à implementação de políticas deste tipo. Esta perceção de que as políticas conciliadoras vigentes na Organização X resultam somente do cumprimento da lei é também partilhada por alguns indivíduos entrevistados, tal como é perceptível através do excerto seguinte:

*“Não há nada de iniciativa da organização no dia-a-dia, não há nada, não há nada. A única facilidade que existe e que é dada pela autarquia, mas que não é diretamente vocacionada para a família, porque é dada a toda a gente, é na questão da organização dos horários de trabalho. O horário é único e eu estou a chamar-lhe benefício, porque... é para eu enquadrar no que estamos a falar neste momento. Não é só um benefício por ser benefício, porque também não está completamente fora da lei, mas é um benefício no sentido da abordagem que a organização faz à aplicação do horário, porque a lei diz uma coisa, mas é aberta. Os benefícios que temos são os concedidos pela lei. Mas isso é igual para todos os trabalhadores do público, não é?”* (Entrevistado 10)

Em contraste com esta posição, outros entrevistados revelam-se compreensivos face à atuação da Organização X, no âmbito legal que a enquadra, salientando que nem sempre as práticas adotadas numa entidade privada poderão ser aplicadas no contexto de uma organização pública, por impedimentos legais:

*“Mas quer dizer a Câmara se calhar está um bocadinho limitada a esse nível não pode fazer muito mais do que... Porque repare, depois há um paradoxo que é: eu, privado, apesar de ser do privado, não é, se calhar tinha mais facilidade para muita coisa... Quer dizer, eu no privado posso chegar à beira do meu chefe e dizer assim: “Tenho que ir já embora”. E ele: “Vai, vai já embora.” E vou. Aqui na Câmara não posso porque o meu chefe não me pode deixar fazer uma coisa dessas. Uma pessoa tem o controlo de horário e tem não sei quê, há uma série de protocolos de, sei lá, de limitações de regras, é uma organização muito grande, há uma série de regras que têm que ser cumpridas, não é?”*

*Portanto, algo que seja, que permita essa flexibilização ou que seja favorável é o que é de lei.” (Entrevistado 08)*

*“Em termos de limitações e implicações legislativas, sinceramente acho que sim. Se não houvesse esta legislação eu dir-lhe-ia que podíamos ir mais longe, mas estamos condicionados, em termos legislativos, a fazer muita coisa. Agora acho que o próprio tipo de horário que nós aqui temos, acho que já acaba por ser (apesar de muitos trabalhadores seguramente não acharem) muito benéfico.” (Entrevistado 25)*

É possível salientar ainda a importância percebida pelos colaboradores entrevistados das políticas de gestão informal adotadas, numa área de atuação balizada, essencialmente, por limitações legislativas:

*“Eu creio que a própria lei já incorpora princípios muito alargados de responsabilidade social nesta dimensão mais familiar. Isto porque a responsabilidade social pode ser um tema muito lato, mas restringindo a esta dimensão da família, eu creio que a lei aplicável, aplicada no emprego público já tem muito incorporada esta noção e portanto nesse aspeto eu acho que a própria organização, formalmente, já a aplica, não é? Agora, eu creio que será mais na parte informal que ... que caberá isto que eu vou dizer: eu creio que depois, ao nível da gestão muito próxima, na gestão operacional, esta organização tem muitíssimos bons exemplos de muita flexibilidade e de muita... Claro, tudo dentro da lei! Mas que, perante, sei lá, uma estrutura de dirigentes ou perante uma organização que tentasse ser mais rígida e coartar alguns benefícios, apelando ao interesse público, esta organização está numa fase em que não o faz. Há muita tolerância, há muita flexibilidade.” (Entrevistado 17)*

Em suma, são patentes nuances no discurso organizacional de responsabilidade social, orientado para a promoção do bem-estar dos colaboradores e participação ativa na comunidade em que a organização está inserida, e a efetiva realidade organizacional, o que coincide com o postulado por estudos anteriores (Cabral-Cardoso, 2006; Gill, 2002). Ainda que se verifiquem políticas conciliadoras na organização em análise, estas decorrem de imposições legais ou de interpretações das mesmas, o que não configura uma atuação no quadro da responsabilidade social. Não obstante, o discurso organizacional é percebido pelos indivíduos como o mais positivo, face às possibilidades de intervenção, numa perspetiva dual de comparação entre os setores privado e público.

## 5.2 Compatibilização da vida familiar com o trabalho e a carreira profissional

### 5.2.1 A relação entre o trabalho e a família

Quando abordada a questão da compatibilização da vida familiar com o trabalho e a carreira profissional, é possível distinguir, claramente, uma diferenciação no entendimento da relação entre o trabalho e a família de acordo com o género. Por um lado, há uma perspetiva dominante, por parte dos entrevistados do sexo masculino, de segmentação das duas dimensões, considerando a família e o trabalho como domínios independentes e perfeitamente delimitados, visão perçível através dos seguintes excertos:

*“É assim, não sei se bem se mal, mas eu sempre tentei manter isso afastado, ou seja, o trabalho, tento ficar no trabalho; a vida pessoal e familiar, tento manter em casa.”*  
(Entrevistado 04)

*“Não, não, eu separo as coisas, o que é daqui é daqui, o que é de casa é de casa.”*  
(Entrevistado 23)

Por outro lado, nos entrevistados do sexo feminino verifica-se uma perspetiva integrativa da relação entre o trabalho e a família, salientando o benefício mútuo da participação do indivíduo em ambos os papéis, bem como os processos de *spillover* positivo. Os excertos a seguir apresentados explanam esta perspetiva:

*“Os filhos criaram aqui alguma gestão emocional que depois me foi útil no trabalho, vamos lá ver, se estou a trabalhar nos recursos humanos, ou seja, com pessoas eu não posso descompensar à hora que quero, nem saltar-me a tampa com as pessoas, até posso estar a ferver por dentro mas eu tenho que equilibrar as coisas, aprendi bastante a gerir os conflitos.”* (Entrevistado 01)

*“Muitas vezes a gestão que tenho de fazer na família e vice-versa dão-me uma agilidade que a outra parte beneficia dessa mesma agilidade e dessa coordenação. Se eu não tivesse que criar estes planos simultâneos, certamente que muitas vezes eu não seria tão rigorosa comigo própria ou com o trabalho ou com a minha equipa. E não me considero uma pessoa excessivamente rigorosa.”* (Entrevistado 17)

*“De facto ter uma filha dá-nos uma agilidade física e mental e uma pragmaticidade que eu não teria antes de a ter. Portanto, agora como tenho menos tempo, porque tenho a miúda, necessariamente, sou muito mais ágil no trabalho, porque tenho que resolver as coisas rapidamente, não posso andar aqui a “engonhar” muito.” (Entrevistado 05)*

## 5.2.2 Compatibilização das responsabilidades profissionais e familiares

Ao nível da compatibilização das responsabilidades interpapéis, verifica-se alguma resistência na utilização do conceito de conflito entre a família e o trabalho, uma vez que ambas as dimensões são percecionadas como partes ativas da vida do indivíduo, sendo assumida como obrigatoriedade esta capacidade de gestão.

As participantes do género feminino demonstram maior dificuldade nesta gestão, devido ao sentimento de culpa e às opções que têm de fazer pela carreira profissional:

*“Eu consigo conjugar as duas dimensões, tenho conseguido até agora, mas também não vou dizer que é tudo perfeito, porque há sempre um sentimento de culpa que nós podíamos ... eu, pelo menos, acho que podia acompanhar mais os meus filhos, podia estar mais presente noutras ocasiões e se calhar não passar tanto tempo no trabalho... Esse sentimento de culpa existe sempre. Agora, eu não digo que, às 23h30 quando já está tudo em silêncio, eu não digo que não pense “em vez de ter chegado às 20h30 ou às 21h00, se calhar podia ter chegado mais cedo...” – isto está presente diariamente, mas também estava quando era Técnica Superior e chegava até mais cedo, porque nós temos sempre esta coisa de “se calhar eu não estou tempo suficiente com os meus filhos”” (Entrevistado 00)*

### 5.2.2.1 Estratégias de compatibilização

Analisando as estratégias de conciliação entre as dimensões laboral e familiar adotadas pelos indivíduos, verifica-se uma coerência relativamente à importância de uma estrutura de apoio, seja esta familiar ou externa. Existe uma preocupação dos indivíduos entrevistados com filhos ou idosos a cargo em garantirem a segurança dos seus dependentes durante o período de trabalho, bem como verem acauteladas todas as possíveis situações que os envolvam. Deste modo, os entrevistados consideram que a existência desta estrutura permite uma maior focalização durante o horário de trabalho,

pelo alívio inerente em saber que quaisquer imprevistos serão devidamente assegurados. Os seguintes excertos revelam isso mesmo:

*“Eu acho que sem elas, para mim era impossível ir trabalhar, não é? Onde é que eu ia deixar a minha filha?” (Entrevistado 22)*

*“Portanto, quando eu saio de casa para o trabalho, tenho um pouco esse “descanso”, por ter essa retaguarda, e não quer dizer que se tocar o telefone, esteja numa reunião, não fique preocupado e não tenha que dar alguma opinião relativamente ao estado de saúde deles... e se houver um problema mais grave, são 40 minutos de tempo que consigo estar perto deles.” (Entrevistado 24)*

Por outro lado, apesar desta estrutura de apoio, familiar ou externa, comum à grande maioria dos entrevistados, é possível, também aqui, identificar alguma diferenciação de género. Os indivíduos do sexo masculino entrevistados consideram a conciliação das responsabilidades familiares com as responsabilidades laborais menos exigente que os indivíduos do sexo feminino entrevistados. Ainda que seja feita referência a alguma partilha de responsabilidades entre os elementos do casal no que diz respeito aos dependentes (filhos ou idosos), é também reconhecido por todos os indivíduos em comunhão, independentemente do género, que há um maior ónus no elemento feminino, na própria relação com a(s) estrutura(s) de apoio e na gestão de todas as variáveis envolvidas. O seguinte excerto é ilustrativo destes resultados:

*“Estou muito mal-habitado. A minha esposa é uma agenda ambulante, ela tem tudo programado, eu não, eu sou aquele... sou muito relaxado, ela é que me liga, “olha, atenção tens de fazer isto”. Falo com ela, sei lá, várias vezes durante o dia, até por causa disso, ela às vezes, não tem a agenda, tem que me ligar, “o que é que fazes no dia tal, o que é que não fazes”, mas não estou... não fico preocupado, faço só aquela chamada agora às 18:00 quando ela as vai buscar, ou o meu pai, à escola, neste caso, ao ATL, faço só aquela chamada, “está tudo bem, está tudo bem?” Mas não estou completamente sempre a pensar nelas, isso não. São coisas diferentes.” (Entrevistado 14)*

É possível denotar que, apesar do envolvimento, mais ou menos participativo, de ambas as partes do seio familiar na gestão das responsabilidades laborais e familiares, vigora um entendimento desta mediação entre o trabalho e a família distinto, em

conformidade com o género – por um lado os homens assumem os dois domínios como perfeitamente balizados, ao passo que as mulheres estabelecem relações de interdependência e reciprocidade entre os papéis desempenhados no seio familiar e no ambiente laboral. Para além disto, é também possível distinguir um maior ónus na gestão do lar e responsabilidades inerentes na figura feminina, perceção também assumida pelas entrevistadas e relacionada com uma aptidão inata, não resultando desta análise um preconceito na participação menos ativa do homem. Não obstante, esta participação ativa da mulher na dimensão familiar, aliada ao elevado comprometimento profissional e familiar, traduz-se numa maior experimentação de conflito interpapéis (apesar de uma notória retração na utilização do termo), bem como do sentimento de culpa pela gestão do tempo afeto a cada um dos papéis. Mais ainda e uma vez que a grande maioria dos entrevistados participa de um agregado familiar de dupla carreira, verifica-se uma manifesta dificuldade na gestão das responsabilidades familiares e laborais, sem recurso a instrumentos de apoio (sobretudo no que refere a filhos ou idosos a cargo), revelando-se o recurso a estes primordial para a compatibilização dos papéis.

### 5.3 Políticas e práticas conciliadoras implementadas e impacto percecionado pelos indivíduos

Analisando a perceção dos indivíduos relativamente às políticas conciliadoras implementadas, verifica-se uma consciencialização das limitações impostas pelas diretivas legais, pelo facto de estar em análise uma instituição pública. Deste modo, ainda que possam subsistir entendimentos das políticas atualmente em vigor como manifestamente diminutas, coexiste, também, a compreensão de que a organização não é autónoma nessa tomada de decisão. Mais ainda e tratando-se de uma estrutura extremamente politizada, cuja política de gestão é sujeita a variações de acordo com os ciclos de gestão, denota-se uma comparação com estruturas e políticas de gestão de executivos anteriores.

#### 5.3.1 Organização dos tempos de trabalho

Ao nível da organização dos tempos de trabalho, as perspetivas dos colaboradores entrevistados são unânimes, no sentido em que as modalidades de horário são tidas como

a principal política com impacto efetivo ao nível da conciliação entre as dimensões laboral e familiar. A este nível destacam-se, notoriamente, duas modalidades de horário analisadas, pelos colaboradores, como facilitadoras: (1) o regime de horário flexível e (2) o regime de horário por turnos:

#### 5.3.1.1 O regime de horário flexível

O regime de horário flexível é reconhecido pelos colaboradores como uma efetiva mais-valia, pelo facto de permitir uma organização dos tempos de trabalho, de acordo com as necessidades individuais:

*“O facto de termos, e isto na Administração Central não acontece, horário flexível com plataformas da parte da manhã e da parte da tarde em que podemos trabalhar quatro horas e podemos compensar depois ao longo do mês, não é ao longo da semana como em algumas instituições... Ou seja, todas estas condicionantes acho que facilitam a que o trabalhador que tenha filhos ou que tenha, eventualmente, pais a cargo ou que tenha outro tipo de condicionantes, consiga conciliar a vida particular com a vida profissional. Sair às 16h00 é uma valência muito grande, poder almoçar em meia hora ainda maior é, e esta meia hora também foi discutida exatamente por isso, para que os pais e todos os trabalhadores com vidas pessoais que assim o exijam, consigam conciliar os horários, porque não é normal uma instituição poder fechar às 16h00... E nós temos essa preocupação com o bem-estar dos trabalhadores!” (Entrevistado 25)*

Não obstante o reconhecimento da mais-valia em usufruir do regime de horário flexível, é possível identificar padrões discursivos que denotam alguma inibição em usufruir do mesmo, sobretudo ao nível do horário de saída, no que refere à pressão e relacionamento com os colegas de trabalho. O excerto infra apresentado explana isto mesmo:

*“Acho que é o sítio onde eu já trabalhei, não é que respeitam menos, porque respeitam e aceitam, mas há assim uma cultura nesta casa que eu acho que não defende a família, porque parece que não é que na prática aconteça. Ou seja, ninguém me diz explicitamente: “És a que sai mais cedo”, mas, às vezes, dizem: “Já te vais embora?” “Ai quem me dera sair às 16:00”. Assim... Como é que eu hei-de dizer isto? Não acho que as pessoas digam por mal, acho que tem a ver com a cultura institucional. E é*



*engraçado, porque em todos os outros serviços onde já trabalhei, eu acho que por trabalhar... já fiz uma reflexão sobre isso. Como trabalhei em área de natureza muito humana, intervenção na deficiência e intervenção com crianças retiradas às famílias, as pessoas com quem trabalhei eram pessoas com uma sensibilidade em relação à família e às questões... e à conciliação vida pessoal e profissional muito maior do que sinto aqui. Às vezes, sinto-me desconfortável a sair daqui mais cedo. Mais cedo, às vezes, é às 17:00 ou às 16:30 e meia, o que é perfeitamente... Há uma certa inibição, eu acho.”*  
(Entrevistado 07)

#### 5.3.1.2 O regime de horário por turnos

Na organização em análise, vigoram regimes de horários por turnos, com organizações distintas em conformidade com o trabalho levado a cabo. No presente estudo, procurou-se entrevistar colaboradores em regime de horário por turnos, abrangendo a multiplicidade de turnos que coexistem na organização. Deste modo, os entrevistados que exercem atividade em regime de turnos, compreendem várias tipologias de horários por turnos: no caso dos bombeiros sapadores, são aplicáveis jornadas de 12 horas (08h00-20h00 ou 20h00-08h00), com rotatividade de 48 horas; no caso dos fiscais são aplicáveis turnos com uma rotatividade de 7 semanas e que abrangem o turno da manhã (07h00-14h00), o turno da tarde (14h00-21h00 ou 17h00-00h00) ou o turno da noite (00h00-07h00); no caso dos assistentes operacionais entrevistados, vigoram turnos com uma rotatividade de uma semana e que abrangem o horário da manhã (06h00-13h00) e o horário da tarde (13h00-20h00).

Não obstante a multiplicidade de horários em vigor, o discurso dos colaboradores que exercem funções em regime de horário por turnos apresenta coerência ao longo das entrevistas realizadas a este grupo. Contrariamente ao expectável, os colaboradores com esta modalidade de horário de trabalho, consideram a mesma uma mais-valia na conciliação entre a família e o trabalho, pelo facto de permitir prestar um maior apoio aos dependentes, bem como fazer face às responsabilidades inerentes ao contexto familiar. O seguinte excerto ilustra a perspetiva prevalente do horário por turnos enquanto elemento facilitador da conciliação entre as responsabilidades laborais e familiares:

*“É assim, neste momento, o horário que eu faço, é um horário que me ajuda realmente na minha vida pessoal, no sentido em que eu nunca tenho o dia completamente ocupado, ou seja, quando estou de manhã, saio às 15:00, tenho o resto da tarde livre para fazer seja o que for; quando estou de tarde, entro às 14:00, tenho a parte da manhã para tratar, seja... de qualquer assunto, seja da vida doméstica, seja assuntos, tipo finanças ou bancos, ou isto ou aquilo. Neste momento, as minhas filhas, a mais velha está a frequentar um ATL, a mais nova vai começar a creche agora em setembro, o que nesse sentido me vai... também com o horário que eu estou a fazer neste momento, que eu ainda estou com um horário reduzido, por causa da amamentação, por isso é que entrei hoje às 10:00 e quando estou de tarde, saio às 19:00, e quando, pronto, elas já estiverem... depois, vão começar as aulas, não é, para mais velha e a creche para a mais nova, já me vai dar um bocadinho mais de espaço, sem ter que estar do género... como é que hei-de explicar? Consigo fazer melhor a minha vida doméstica e fazer compras e assim, do que andar, por exemplo, com a bebé atrás de mim e assim.” (Entrevistado 19)*

Mais ainda, vigora uma perspetiva, entre os entrevistados com esta modalidade de horário de trabalho, de que, apesar da rotatividade dos horários de trabalho ou da ausência que poderá estar implícita em épocas festivas, as vantagens do regime de horário por turnos suplantam as desvantagens, contribuindo assim para a melhor conciliação interpapéis. Isto mesmo é perceptível através do seguinte excerto:

*“Eu, para mim, já consigo organizar tudo muito bem organizado. Estou tão habituada que acabo por não sentir. É assim, custa, por exemplo, passagem de ano, temos que vir trabalhar na passagem de ano, Natal temos que vir trabalhar, são aqueles dias em que toda a gente, é feriado, e nós temos que trabalhar na mesma. O que custa é isso, é os feriados. [...] Sim, porque, ou trabalho a manhã, ou trabalho a tarde, não é? Ou seja, tenho sempre uma parte do dia livre. Quando estou de tarde, posso levar eu a minha filha à escola, não é? Tenho tempo de fazer, de levá-la eu à escola. E quando estou de manhã, vou eu buscá-la à escola, quer dizer, só isso, para ela, já ... já é ótimo. Por exemplo, se trabalhasse num horário 08:00 – 17:00, ou, pronto, por aí, já não conseguia nem levar, nem buscar.” (Entrevistado 22)*

### 5.3.2 Licenças parentais

As políticas parentais são, sobretudo, destacadas pelos entrevistados do sexo feminino, enquanto exemplos de boas práticas organizacionais que permitem a focalização na família, sem medo de represálias ou da perda do posto de trabalho. Os seguintes excertos são exemplificativos destas perceções de que a usufruição da licença parental se traduz numa boa prática organizacional com impacto positivo na família e, consequentemente, no indivíduo:

*“Eu, neste momento, por exemplo, o facto, embora nunca ninguém me retirasse esse direito, como é evidente, mas eu tenho noção que o facto de estar, neste momento com horário reduzido por causa da amamentação, que está a afetar determinados parâmetros do trabalho. Tenho noção que o facto de estas duas horas, que não estão a ser... para o serviço, que não está a ser melhor, embora não tenha sentido qualquer represália em usufruir desse direito.” (Entrevistado 19)*

*“Efetivamente eu pude ser mãe, pude aproveitar (se calhar podia ter aproveitado um bocadinho mais, mas isto também tem que ver com o meu feitio)... Quando o E. nasceu, eu trabalhei quase até ao último dia, já aqui na Câmara, e eu tinha redução de horário para amamentar, e eu utilizei pelo menos até ele ter 6 meses, e eu corria à hora de almoço para apanhar o comboio, para vir a casa e conseguir. Na altura eu tive os 120 dias e é outro descanso; com a I. eu não pude fazer nada disso e aí dói, dói muito, é uma angústia muito grande... Eu aproveitei e gozei muito mais a maternidade com o meu filho do que com a I. Então, ele era bebé pequenininho, pequenininho e eu trabalhei muitas vezes de casa. Ninguém me pediu! Fui eu que quis, porque me dava gozo trabalhar... E isto é uma diferença muito grande! Eu ao mesmo tempo estava descansada, fazia porque queria, se não me apetecesse não fazia e enquanto advogada por conta própria, a minha filha era pequenina, pequenina, pequenina e as coisas não podiam ser assim, eu tinha de trabalhar...” (Entrevistado 00)*

### 5.3.3 Práticas informais

As práticas informais de gestão são também destacadas pelos colaboradores como facilitadoras em situações imprevistas, sendo unânime o entendimento de que, ainda que esteja em análise uma política de gestão informal, mais próxima das chefias diretas, o

cumprimento da lei é um princípio orientador da atividade da Organização X. Importa realçar que, apesar de o grupo de entrevistados ser heterogéneo e de estar em causa uma multiplicidade de contextos organizacionais e tipologias de tarefas desempenhadas, é evidenciada uma concordância no que refere às chefias diretas enquanto elemento facilitador da conciliação entre as dimensões laboral e familiar. Os seguintes excertos traduzem este entendimento:

*“Não, olhe, até vou-lhe ser sincero, até tive sempre muito apoio, e graças a Deus, sempre que precisava de alguma coisa, o meu chefe facilitou-me sempre, troca de folgas, essas coisas todas, nunca tive grandes problemas. Ele sempre me disse, tudo o que eu precisasse, para falar com ele, que ele tratava de me desenrascar. Eu, quando precisava de alguma coisa, falava com ele, nunca me disse que não.” (Entrevistado 23)*

*“Sim, completamente, sim, completamente, sim. Sim, isso também é que, sem nós darmos conta, motiva-nos também para nos dedicarmos mais. Claro que se houvesse rigidez, nós chegávamos a um ponto, quer dizer, que não estávamos... quer dizer, fazíamos o nosso trabalho nas horas que teoricamente temos que o fazer e íamos gerindo o trabalho de muitas pessoas gerem, não é? Claro que havendo essa abertura da parte dirigente, nós... acho que as pessoas são muito mais dedicadas e motivadas quando têm uma abertura maior, uma disponibilidade para quando precisam. Agora, tenho a minha filha, no outro dia de manhã, ela caiu, bateu com a cabeça, tive que... já não vim, já não vim de manhã, fui com ela ao hospital, foi uma manhã que se perdeu. Mas eu sei que posso contar com essa disponibilidade, não é?” (Entrevistado 05)*

No entanto, apesar de os colaboradores considerarem esta dimensão informal como uma prática positiva de conciliação, vigora uma perceção de que a permeabilidade das chefias para questões de ordem pessoal imprevistas ou emergentes não só contribui para a motivação e compromisso com o trabalho, como também deve ser, de algum modo, compensada, gerando-se uma espécie de contrato psicológico, perceptível através das seguintes passagens:

*“No sítio onde estou, a dinâmica é muito positiva, até. Existe uma grande atenção para esses acontecimentos, existe bastante flexibilidade. Também existe da nossa parte,*

*porque quanto mais nos dão, mais damos em troca, esta dinâmica acaba por funcionar muito bem.” (Entrevistado 06)*

*“Muita compreensão e muito apoio! Portanto e este princípio de confiança e de abertura, eu acho que funciona nos dois sentidos. No dia em que a minha hierarquia sentisse que eu não estava a ser ... estava a usar de algum subterfúgio e que não estava a ser honesta, ainda que informalmente, eu creio que, obviamente, a sua abertura também poderia mudar. Portanto, há aqui uma postura que ... mas eu considero que tenho todo o apoio, todo o apoio da minha hierarquia.” (Entrevistado 17)*

Por outro lado, na perspetiva dos dirigentes, esta gestão informal deve ser levada a cabo com cautela, por forma a não promover comportamentos de subterfúgio, prevalecendo também o entendimento de que o facilitismo concedido deve ser, de algum modo, compensado em situações futuras de necessidade da própria organização, pelo que só existe esta flexibilidade quando é notório o envolvimento e compromisso com o trabalho. Os seguintes trechos das entrevistas realizadas traduzem isto mesmo:

*“Eu muitas vezes penso se eu não deveria ser, ser mais exigente com a minha equipa... Mas o saldo, a resposta, depois de pensar é sempre: não. Basicamente, eu às vezes tenho momentos em que penso “Se calhar eu não deveria ter autorizado aquilo, foi tão em cima da hora...”, mas depois penso “E o que eu dou às vezes não é em cima da hora, para ser feito?” e qual é a resposta das pessoas “Claro que sim! Vamos arregaçar as mangas!”. Enquanto estes dois pratos das balanças estiverem plenamente equilibrados eu acho que não estou a fazer mal quando digo que sim, porque é o eu dizer que sim que me dá tantos sins da minha equipa, mesmo quando eu lhes estou a pedir aquilo que eu acho que lhes está a dar imenso stress, está a dar imensa preocupação e que, às vezes, condiciona muitas vezes a vida pessoal deles.” (Entrevistado 17)*

*“Olhe, é assim, quando é por questões de saúde ou de apoio a familiares tem havido abertura para poderem sair e eles já sabem. Mesmo que me venham pedir porque vão para fora e dá mais jeito, naquele dia, sair mais cedo, eu permito. Mas também sabem que depois, deste lado, também quando eu precisar, eventualmente para ficarem até mais tarde, também sei que posso contar com as pessoas. Por isso, se eu posso contar com elas, elas também, nessas alturas, também podem contar comigo.” (Entrevistado 25)*

### 5.3.4 Limitações das políticas e práticas em vigor e propostas de melhoria

Quando abordadas as limitações das políticas e práticas em vigor na Organização X destacam-se, sobretudo, duas perspectivas antípodas. O seguinte excerto traduz uma perspectiva positiva de que a organização tem implementadas as políticas e práticas ao seu alcance, as quais estão previstas pelos respetivos normativos legais e que se verificam eficientes para a conciliação das responsabilidades familiares e laborais:

*“Ó A., no meu ponto de vista eu acho que tudo o que é... Para já, há sempre o cumprimento legal, e isso aí aqui nenhum trabalhador pode dizer que são feitas ilegalidades, eu acho que o cumprimento legal é sempre assegurado. E acho que até... Eu pelo que me diz respeito a mim, nunca senti nenhum constrangimento. Sempre que precisei (felizmente nunca precisei muitas vezes) mas sempre que precisei pude ir, pude ficar a apoiar a minha família, porque os meios legais já nos permitem isso. Portanto, acho que mais do que isto... Também não sei se poderiam fazer mais, não é? Porque também já tive outras realidades... Eu por acaso acho que o horário flexível me permite não ter que o fazer, mas se eventualmente eu não conseguir marcar uma consulta para as 18:00, tiver que marcar às 14:00, vou poder ir sempre com a maior tranquilidade porque nós temos essa abertura legal. Portanto, acho que isso já é suficiente.”*  
(Entrevistado 09)

Por outro lado, o excerto seguinte traduz uma perspectiva negativa da Organização X enquanto entidade pública com inúmeros meios à disposição, humanos, físicos e financeiros, que conjugados poderão contribuir para a criação de infraestruturas facilitadoras ou promoção de atividades dedicadas às crianças, o que não acontece atualmente:

*“A Autarquia é direta ou indiretamente responsável por muitos acontecimentos na cidade, quer acontecimentos de diversão, ou culturais, ou parcerias que até tem com instituições de saúde, seja do que for, indiretamente ou diretamente, existe sempre uma presença da Autarquia. E acho que nesse âmbito, deveria ser dada às pessoas que trabalham na Autarquia e às suas famílias se calhar algo mais do que o que é dado neste momento, que é nada, porque existe essa possibilidade. Tivemos um jardim-de-infância, mas era gerido e organizado pelo centro cultural e desportivo dos trabalhadores e só havia um. E a Autarquia tem certamente a possibilidade de ter uma expansão nesse*

*aspeto. [...] Claro, aqui é uma questão política apenas e só. Não é uma questão de fundos, porque eles existem. Uma Autarquia que gere uma cidade deste tamanho, estamos a falar de uma coisa que é residual. Levar, sei lá, 600 miúdos e os seus trabalhadores ao longo do ano a visitar 3 ou 4 exposições que existam num museu municipal... Não é por falta de fundos, nem é por falta de possibilidade, nem é por falta de nada, a não ser por falta de vontade.” (Entrevistado 10)*

Por outro lado, é também evocado o *mindset* cultural da prevalência do papel laboral e da carreira profissional sobre o papel familiar na vida do indivíduo, considerando-se que, mais do que uma mudança nas políticas e práticas organizacionais, urge uma mudança de paradigma. O seguinte excerto traduz esta perspetiva:

*“Eu acho que há muito espaço de melhoria, mas não sei se nós temos capacidade cultural para lá chegar. Porque aquilo que eu acho... ou seja, eu não me sinto constrangida nem pelas políticas nem pelas chefias. É pelo funcionamento do dia-a-dia, percebes? E, portanto, isso é uma coisa que eu acho que só vai mudar quando todos passarmos a valorizar mais a família, a família e a nós próprios enquanto ser global, porque esta mania de que nós somos seres profissionais, ponto, e de que não temos mais nada, nós estamos a formar robots autómatas que não sabem gerir emoções na forma como profissionalmente gerem as coisas. Portanto, eu acho que nós tínhamos muito que crescer a esse nível. Mas vejo que é um crescimento que é mais desenvolvimento pessoal, desenvolvimento cultural, eu acho que a nível nacional.” (Entrevistado 07)*

Em contrapartida, a perspetiva organizacional a este nível é de aposta nos serviços de apoio à família enquanto promotores do bem-estar individual e da produtividade, traduzindo-se, portanto, num ganho para a organização:

*“Apostava nos serviços de apoio, apostava! Porque a gente trabalha melhor, trabalha mais descansada e sem a preocupação de saber se eles estão bem, se comeram... Os meus filhos estão num colégio, num colégio privado... cada vez que toca o telefone, a primeira coisa que dizem logo é que está tudo bem, respiramos... Mas eles estão bem e estão protegidos porque eu estou a pagar... Mas a maior parte das pessoas não... Se eles estão numa escola pública o que é que pensam? Se os filhos estão a ser bem tratados... Será que estão a cuidar bem deles? Será que está a acontecer alguma coisa? Estar a trabalhar com esses pensamentos sempre ali a corroer, não é fácil! E estamos a falar de crianças,*

*mas agora o grande drama é o dos idosos, o grande drama é os idosos.... É preciso apostar nisto!” (Entrevistado 00)*

Em suma, os resultados obtidos traduzem boas práticas ao nível da conciliação entre as dimensões trabalho e família, implementadas na organização em análise, as quais coincidem com os resultados obtidos pelos estudos empíricos levados a cabo sobre esta matéria. Ainda que os resultados obtidos com o presente estudo sejam concordantes com o discutido na literatura, ao nível da preponderância da flexibilização da organização dos tempos de trabalho enquanto veículo facilitador da vida do indivíduo, ou ao nível das práticas de gestão direta, no que refere à promoção do compromisso organizacional; os resultados obtidos relativamente ao regime de horário por turnos contrariam a grande maioria dos estudos empíricos nesta matéria, pelo facto de os indivíduos considerarem esta modalidade de organização dos tempos de trabalho como verdadeiramente facilitadora da concertação entre as responsabilidades familiares e laborais.

## 5.4 Satisfação na carreira profissional e comprometimento organizacional

Em matéria de carreira profissional, considerando o âmbito de atuação da Organização X enquanto entidade pública, prevalece um entendimento de carreira assente no modelo institucional, caracterizado pela função e não propriamente pelas tarefas desempenhadas e em que o sucesso se verifica de acordo com o movimento ascendente no esquema organizacional.

De acordo com o estudo de avaliação da satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores da Organização X, levado a cabo em 2016 pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos – que teve como principais objetivos avaliar o clima organizacional e conhecer os níveis de satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores, em termos globais; conhecer e quantificar os principais determinantes da satisfação, lealdade e envolvimento; identificar possíveis áreas de melhoria – destacam-se, numa posição cimeira, os indicadores relativos à dedicação e empenho pela Organização X, vontade de permanecer ligado à entidade empregadora e orgulho em pertencer à organização em análise. Por outro lado, os indicadores relativos à participação na tomada de decisões, satisfação com instalações, equipamentos e serviços de apoio, regalias e benefícios concedidos ou obtenção regular de informação sobre o desempenho, revelam ponderações manifestamente inferiores. Com base neste estudo, são identificadas como



principais áreas de atuação, tendo em vista o aumento da satisfação, lealdade e envolvimento: (1) o contexto organizacional, sendo identificados como principais vetores de atuação os equipamentos e serviços de apoio, a par das ações de formação promovidas; (2) o reconhecimento e recompensa; (3) a cooperação e comunicação, através da promoção do trabalho em equipa, bem como do acesso a informação útil ao exercício da função. O índice global de satisfação da Organização X é de, aproximadamente, 60, o que significa que, em média, essa foi a apreciação dos colaboradores relativamente às questões que, de acordo com o modelo adotado são determinantes da satisfação. O índice de satisfação é manifestamente superior em cargos de chefia intermédia ou superior (79,5) e em quadros técnicos (61,4), coincidindo estes dados com as funções de maior poder decisório e melhor remuneradas; por outro lado a insatisfação é, sobretudo, notória nos grupos operacionais, o que complementa as variáveis anteriormente analisadas, visto tratar-se de um grupo profissional que, pelas funções desempenhadas, não tem parte ativa no processo de decisão, além de auferir uma remuneração inferior aos restantes grupos profissionais.

Considerando este enquadramento organizacional e ainda que o atual contexto da Administração Pública não seja o mais favorável (Lewis et al., 2017), as evidências recolhidas com o presente estudo, traduzem, maioritariamente, uma amostra satisfeita com a atual carreira profissional, ainda que sejam identificadas situações de descontentamento, insatisfação ou vontade de maior poder decisório, o que vai ao encontro dos dados obtidos com o estudo de avaliação da satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores da organização em análise. Eis alguns excertos que ilustram estes resultados:

*“Ou seja, eu achava que já estava bem, que tinha atingido um sonho, ou seja, fui um jovem, estudei, licencie-me, concorri para uma grande instituição, consegui entrar. Já era um orgulho para mim partilhar com os meus amigos, que trabalhava na Câmara Municipal de X, e já me sentia... portanto, sentia-me um pouco acomodado, às vezes, brincava com isso, porque não tinha mesmo essa ambição, e as pessoas perguntavam-me, um dia ia chegar a ser chefe de divisão, ou diretor, e eu achava aquilo uma tolice. E, agora, acho que estou tipo, a jogar quase, em termos futebolísticos, na liga dos campeões [risos]. Ou seja, na minha opinião não me vejo a chegar a diretor municipal, ou a vereador, não sou político, não aspiro... acho que, neste momento, se conseguir manter um nível de trabalho conforme o tenho feito até agora, e conseguir manter-me com este*

*nível, já fico bastante contente por manter o nível onde neste momento estou.”*  
(Entrevistado 24)

*“Profissionalmente... eu posso dizer que sim. É assim, eu acho que sentir-se realizado profissionalmente em pleno é difícil, há sempre coisas que não nos agrada. No nosso dia-a-dia profissional, temos sempre que fazer as partes que nós gostamos e as partes que não gostamos. Há projetos que nós gostamos, há outros que gostamos menos, há outros que adoramos. Portanto ninguém pode dizer que está realizado a nível profissional a 100%, no entanto, a nível profissional normal eu acho que sim que estou realizada portanto consegui subir na carreira, tenho funções diferentes que tinha há 10 anos atrás, tem havido alguma inovação, eu preciso de inovação para me sentir bem, não gosto de me sentir estagnada. De fazer sempre a mesma coisa e gosto de melhorar, tudo o que ponho as minhas mãos o meu objetivo é melhorar, portanto gosto de estar sempre neste desafio constante, por isso se tenho tido essa oportunidade até agora posso sim dizer que me sinto realizada a nível profissional.”* (Entrevistado 06)

Na abordagem da satisfação com a carreira profissional é inegável a relação de proporcionalidade direta entre a satisfação e a compensação remuneratória obtida. Neste âmbito, é possível identificar uma coerência no discurso dos entrevistados de que a satisfação está exponencialmente correlacionada com a compensação remuneratória auferida. O excerto seguinte ilustra este princípio:

*“Gosto. Por acaso, gosto. Nunca quis mudar. Por acaso, gosto, sempre gostei e desde que vim para aqui, agora ainda estou melhor. Desde que vim para aqui, então agora, é que eu estou bem. Eu estou, eu só não estou contente é do dinheiro que ganho, porque de resto... se eu estivesse no escalão que havia de estar, eu estava supercontente.”*  
(Entrevistado 23)

Por outro lado, é possível identificar um grupo de colaboradores menos satisfeito, ou até menos motivado, com a carreira profissional, porquanto outro denota um elevado grau de ambição na progressão da carreira. Eis o que é referido por alguns dos entrevistados:

*“Não, com a minha idade não me sinto realizado, nesta fase considero que estou a gostar muito do que estou a fazer, porque há margem, há margem de evoluir, estamos no final de um processo em que vamos tornar, penso eu, esta divisão um exemplo a nível nacional por tudo aquilo que estamos a fazer, terminada essa fase com certeza irei avançar para outro desafio, se tiver oportunidade.” (Entrevistado 01)*

*“Eu já fiz muitas coisas, A, e já fiz coisas que gostei muito mais do que estou a fazer agora. A adaptação quando cheguei aqui não foi fácil, foi complicado, porque eu sempre tive muita autonomia, poder de decisão, e fazia muitas coisas ao mesmo tempo, para além do trabalho, fazia auditorias, dava formação, dava consultoria, portanto, tinha muitas dinâmicas. Vir para cá foi difícil a adaptação. Mas agora já sei como é que a coisa funciona, e acho que ao fim destes 3 anos já vejo coisas que o nosso trabalho importa. Portanto, isso realiza-me e já vejo que ganho uma batalha aqui, outra batalha acolá e alguma coisa daquilo que nós fazemos tem impacto efetivamente na Câmara e tem impacto depois na cidade e acho, e tento-me agarrar a isso para me sentir realizada e motivada.” (Entrevistado 09)*

O discurso dos indivíduos a exercer funções de chefia é pautado por um elevado grau de comprometimento organizacional, o que também coincide com os resultados obtidos da análise da satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores da Organização X. O seguinte excerto aponta neste sentido:

*“Eu também apostei na organização. Apostei quer como técnica superior em que também trabalhei mais horas... Primeiro porque trabalhei de graça seis meses quando vim para aqui como estagiária, depois acabou o estágio, estive a recibos verdes e fiquei a trabalhar muitas vezes até às duas da manhã para poder certificar um Departamento que decidiu ser certificado em três meses e que foi certificado, quer depois em todas as funções que eu exerci, quer lá, quer cá. Porque muitas vezes não temos que estar... Quando a aposta é na melhoria, efetivamente, isto é, eu posso, eu podia deixar estar as coisas como sempre estiveram. E acho que a aposta, quer da melhoria contínua, que acho que existe, e de fazer sempre mais e melhor em prol, neste caso, da satisfação do colaborador, acho que existe muito essa preocupação aqui. Por isso, essa valência ou essa aposta ou essa preocupação, também é a minha dedicação perante a Organização*

*e Instituição. Apostou em mim, mas eu também aposto neles, porque também se não tivesse apostado eu não estava aqui.” (Entrevistado 25)*

Verifica-se, portanto, uma coerência entre os resultados obtidos com o presente estudo e os resultados que decorrem da análise previamente levada a cabo pela Organização X, em articulação com o Observatório Nacional de Recursos Humanos.

#### 5.4.1 Satisfação na carreira profissional e a perceção do conflito trabalho-família

Paralelamente à satisfação na carreira profissional e, consequentemente, ao comprometimento organizacional, é possível estabelecer uma relação com a perceção do conflito entre o trabalho e a família. Os resultados obtidos demonstram que os indivíduos mais satisfeitos com a sua carreira profissional tendem a perceber um menor conflito entre os papéis familiar e laboral, de que são exemplificativos os seguintes excertos:

*“Há sempre alguns constrangimentos quando nós temos um trabalho como este, que se nós nos pudéssemos dedicar 24 horas sobre 24 horas ao trabalho, o trabalho existe sempre. Nós temos que conseguir desligar um pouco em alguns momentos para nos dedicarmos à família. Mas não sinto que prejudique a atividade profissional em função da família que tenho. Tenho sempre a preocupação de ser muito responsável, de dar resposta a todas as solicitações que me pedem, cumprir com os objetivos e as metas que estão definidas, seja por mim, seja pelos meus hierárquicos ou colegas também dirigentes, dar atenção também aos colaboradores que cá estão, mas não defino isto como hierarquia em que a família está no fim... Nem a família está no início, ou seja, no tempo em que eu cá estou, dedicado ao departamento, maximizar esse tempo... E mesmo quando cá não estou, por vezes, em casa ou à noite, tendo um pouco mais de tempo, acabo, por vezes, é prejudicar o meu tempo, porque nós estamos... ainda não falámos, estamos a falar do tempo para o nosso trabalho profissional, o tempo para a família, mas ainda não falámos do tempo para nós.” (Entrevistado 24)*

*“Eu nem falei, eu nem falei do seguinte – o facto de estar realizado com o trabalho, o que se verifica com o meu marido e o que se verifica comigo, tem um impacto positivo imenso no bem-estar, na realização e na própria família. Não é não só a experiência que*

*temos, mas também a realização que nos leva a ir para casa bem-dispostos ou a não colocar culpas em nenhum dos lados, não é?” (Entrevistado 17)*

Por outro lado, os indivíduos cujos papéis laboral e familiar assumem elevada centralidade na sua vida experienciam um maior conflito interpapéis, sendo o excerto infra um exemplo disso mesmo:

*“É assim, eu tento sempre conciliar, às vezes é muito difícil porque eu tenho um compromisso muito grande com a minha família, mas também tenho um compromisso muito grande com o trabalho, e muitas das vezes eu planeio sair a uma determinada hora, mas eu não sou capaz de ir embora e deixar as coisas a meio.” (Entrevistado 09)*

Em síntese, é possível compreender um elevado nível de satisfação com a carreira profissional, acompanhado de um grande sentimento de compromisso organizacional visível, sobretudo, nos cargos de maior poder decisório. Não obstante, alguns dos entrevistados denotam vontade na progressão, não só ao nível da carreira enquanto percurso estrutural, mas, sobretudo, ao nível das funções e poder decisório adstrito, o que traduz uma elevada centralidade no trabalho.

Ainda que a perceção de conflito interpapéis seja influenciada pelo grau de satisfação profissional, é possível identificar indivíduos cujos padrões discursivos denotam um elevado comprometimento com ambas as dimensões, profissionalmente satisfeitos, e os quais experienciam algum conflito na gestão das responsabilidades.

## Capítulo 6 – Discussão de Resultados

O presente capítulo procura discutir os principais resultados obtidos, à luz da literatura existente sobre esta temática, e consequente contributo para a conceptualização das políticas e práticas conciliadoras implementadas, bem como possíveis direções que as organizações poderão adotar no sentido de contribuírem para a compatibilização entre a vida familiar e o trabalho.

### 6.1 A gestão do conflito entre o trabalho e a família

A análise discursiva das respostas dos entrevistados permite distinguir duas perspetivas da relação entre o trabalho e a família. Por um lado, verifica-se, por parte dos entrevistados do sexo masculino, um discurso predominante das dimensões trabalho e família enquanto domínios autónomos da vida do indivíduo, perfeitamente delimitados espacial e temporalmente, o que vai ao encontro do modelo teórico proposto por Dubin (1956). Por outro lado, o discurso dos entrevistados do sexo feminino é pautado por uma perspetiva positiva da relação entre a família e o trabalho, uma vez que tem por base os processos de *spillover* positivo existentes entre os papéis familiar e laboral desempenhados, sendo ainda salientado o enriquecimento que a participação em ambas as dimensões implica para o indivíduo, não só ao nível competencial, mas também e sobretudo ao nível relacional, contribuindo para uma melhoria da *performance* e da eficiência do indivíduo, quer na esfera laboral quer na esfera familiar, não sendo possível dissociar a influência de uma esfera na outra – o que vai ao encontro do proposto por Greenhaus e Powell (2006).

Dos testemunhos recolhidos é possível identificar um entendimento prevalente de que a coexistência das dimensões laboral e familiar decorrem de uma opção individual, o que implica alguma resistência na perceção de uma relação de conflito entre o trabalho e a família. Ambas as dimensões são entendidas como partes constituintes da vida do indivíduo, sendo a sua conciliação encarada como uma necessidade e não com uma opção. Não obstante, é perceptível a existência de conflito interpapéis, sobretudo no que se refere à dificuldade na gestão do tempo dedicado à família, por oposição à carreira profissional, ou vice-versa, o que corrobora o proposto por Goode (1960). Mais uma vez, é possível reconhecer uma diferenciação de acordo com o género, dado que as mulheres salientam

o sentimento de culpa que um grande investimento na carreira implica em termos de tempo dedicado à família, prevalecendo neste grupo o entendimento de que o sucesso profissional advém do descuramento da componente familiar, ao passo que os homens não fazem referência a este sentimento de conflituosidade interna na atribuição dos recursos individuais de tempo, esforço ou dedicação.

Estes resultados denotam uma diferenciação de género ao nível das diferenças de papéis desempenhados no seio familiar (parental e/ou conjugal) e do seu impacto na carreira profissional. Ainda que os indivíduos em comunhão entrevistados participem, na sua maioria, em famílias de dupla carreira, é possível observar que subsiste um entendimento normativo da família enquanto responsabilidade da mulher, ao passo que ao homem é concedido o poder de opção sobre o maior ou menor envolvimento e maior ou menor participação das responsabilidades familiares – isto porque ainda que se verifique uma efetiva participação do homem na gestão familiar e tomada de decisões ou ao nível da reciprocidade de apoio emocional, nem sempre existe esta reciprocidade ao nível da participação nas tarefas domésticas, o que faz denotar um desequilíbrio em termos de partilha de tarefas e responsabilidades com base no género. Estes dados coincidem com outros realizados em contexto português (Torres, 2000 e 2004).

O desenvolvimento de uma estrutura de apoio para a gestão das responsabilidades familiares, sobretudo no que concerne ao apoio a menores e/ou idosos, e das tarefas domésticas, constitui a estratégia de conciliação interpapéis mais utilizada pelos entrevistados, ainda que a mesma possa advir do apoio de familiares ou da contratação de serviços. A existência desta estrutura de apoio é percecionada como indispensável à conciliação entre as responsabilidades familiares e laborais. Estes resultados parecem coincidir com a proposta de Guerreiro *et al.* (2006) da implementação de serviços de apoio ao cuidado de crianças e idosos enquanto boas práticas de conciliação entre a vida familiar e a vida profissional a adotar pelas organizações.

## 6.2 As medidas de conciliação implementadas e as perceções dos colaboradores quanto ao seu impacto

De acordo com os dados recolhidos, as medidas de conciliação implementadas na Organização X decorrem, na sua grande maioria, da legislação em vigor (Código do Trabalho e Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas). Ainda que se verifique um

discurso organizacional pautado por elevado compromisso com questões de responsabilidade social, a conciliação entre as dimensões trabalho e família não é tida, no presente ciclo de gestão, como uma prioridade, sendo também evocadas as limitações legais de atuação na Administração Pública como fundamentação para a aparente falta de investimento nestas matérias. Não obstante, a satisfação no que refere às políticas organizacionais adotadas em matéria de conciliação das dimensões família e trabalho, é notória na grande maioria dos colaboradores entrevistados.

É destacada como medida de conciliação eficaz a flexibilização da organização dos tempos de trabalho, destacando-se as modalidades de horário flexível e horário por turnos como facilitadores da conjugação entre as responsabilidades familiares e laborais, pelo facto de o horário flexível permitir a gestão de obrigações relacionadas, sobretudo, com os filhos, como as deslocações a estabelecimentos de ensino para deixar ou recolher as crianças ou para atender a reuniões escolares, participação em atividades extracurriculares e implicações horárias ou de deslocações que tal implica, ou ainda ao nível de consultas médicas; por outro lado, os inquiridos em modalidade de horário por turnos consideram que o mesmo suplanta as necessidades sentidas para uma efetiva conciliação das responsabilidades laborais e familiares, pelo facto de permitir que, pelo menos uma parte do dia seja assignada para a gestão da dinâmica familiar, contribuindo, na perspetiva dos entrevistados, para um ambiente familiar muito positivo.

Por outro lado, a política de licenças parentais é reconhecida, principalmente pelos entrevistados do sexo feminino, como uma mais-valia numa fase caracterizada por profundas alterações para o indivíduo e para a rotina familiar, por permitir esta adaptação sem colocar em risco o posto de trabalho. Também a política de redução de horário laboral para amamentação é elogiada pelos entrevistados do sexo feminino, sendo percecionada como uma manifestação clara da preocupação organizacional com o bem-estar dos seus trabalhadores e famílias.

Ainda que a Organização X tenha estabelecido uma série de protocolos com instituições de ensino/formação, espaços de cultura, organizações de apoio domiciliário, estabelecimentos de desporto/lazer ou saúde, entre outros, estas medidas não foram reconhecidas pelos entrevistados como uma mais-valia. Importa, desde logo, esclarecer que ainda que os protocolos estabelecidos vigorem na área de atuação do Município, a grande maioria dos entrevistados não habita no Município, pelo que a sua utilização é tida como parca.



É notório, através dos depoimentos recolhidos, que a retórica e a realidade organizacional ao nível as políticas e práticas de responsabilidade social estão alinhadas, uma vez que as práticas informais de gestão direta visam facilitar a conjugação das responsabilidades familiares e laborais dos colaboradores, em consonância com o preconizado pela perspectiva da gestão de recursos humanos. Não obstante, os colaboradores consideram que haverá espaço para melhoria neste âmbito, nomeadamente através da criação de infraestruturas de apoio, como aliás vigoraram em ciclos de gestão anteriores, ou a dinamização de atividades extracurriculares ou em período de férias do ano letivo, para os filhos dos colaboradores. É reconhecido, por parte dos entrevistados com idosos a cargo, que a criação de infraestruturas de apoio aos idosos implicaria um custo muito superior comparativamente a infraestruturas de apoio para crianças, como jardins-de-infância ou centros de ocupação de tempos livres, por implicar material de cuidados muito específico e mão-de-obra especializada, de que a organização não dispõe. A este nível, a sugestão dos entrevistados com idosos a cargo passa pela criação de mais protocolos com instituições de prestação de cuidados a idosos, em zonas geográficas periféricas relativamente ao Município em causa.

### 6.3 A compatibilização da carreira com a vida familiar e o trabalho

No que refere à carreira profissional, prevalece um entendimento da mesma de acordo com o modelo proposto por Schein (1978), para além de uma conceção de carreira enquanto progressão profissional, sendo o desenvolvimento da carreira profissional percecionado como um movimento ascendente na estrutura hierárquica que vigora na organização, o que pode também ser entendido como decorrente do enquadramento da organização em análise. Importa, no entanto, salientar que esta perceção de carreira enquanto posição hierárquica e remuneração correspondente vigora sobretudo nos entrevistados cujo percurso profissional esteve ligado desde sempre à Administração Pública. Por outro lado, nos entrevistados cuja vinculação à Administração Pública é mais recente, vigora uma perspetiva de carreira profissional enquanto acumulação de diferentes experiências organizacionais e desenvolvimento de competências, podendo a mesma traduzir-se na execução de diferentes tarefas ou mesmo na mobilidade entre organizações, dentro da Administração Pública, sendo o sucesso profissional percecionado pelo indivíduo, com base nas suas ambições, crenças ou valores individuais,

o que parece coincidir com os conceitos de carreira proteana e *boundaryless career* (Bird, 1994; DeFillipi e Arthur, 1994; Hall, 1996; Arthur e Rousseau, 1996; Santos, 2007; Santos, 2011).

Ainda que vigorem diferentes entendimentos de carreira profissional e, consequentemente, de sucesso profissional, da amostra analisada é perceptível um elevado nível de satisfação com a carreira profissional, acompanhado de um grande sentimento de compromisso organizacional. Deste modo, os resultados obtidos coincidem com o proposto por Ballout (2008), uma vez que os indivíduos mais satisfeitos com a sua carreira profissional tendem a perceber menor conflito interpapéis. Por oposição, é possível distinguir, da amostra analisada, indivíduos cujo trabalho e a família assumem igual centralidade, o que implica um esforço elevado por parte destes indivíduos para o investimento equivalente nos papéis desempenhados, na busca da satisfação individual. Estes resultados parecem coincidir com o defendido por Greenhaus e Beutell (1985).

Em suma, de acordo com os relatos dos participantes no presente estudo, são destacadas como políticas e práticas conciliadoras em vigor na organização em análise, a flexibilização da organização dos tempos de trabalho, sobretudo ao nível da modalidade de horário flexível e horário por turnos, a par das práticas de gestão informal, numa relação pautada pela proximidade com as chefias diretas. Estas são realçadas pelos entrevistados enquanto ferramentas verdadeiramente úteis na conciliação das responsabilidades interpapéis, sobretudo no que refere à gestão familiar relativa a dependentes (filhos ou idosos), por estarem condicionadas a horários rígidos e, por dependerem de estruturas de apoio externas, mais sujeitas a imprevistos. A compatibilização entre a carreira profissional e uma vida familiar estável é possível, de acordo com as perceções dos indivíduos, através de uma dependência nos serviços de apoio, sejam estes externos ou familiares, a par de um elevado investimento pessoal em ambas as áreas, no que refere, sobretudo, ao tempo dedicado a cada uma das vertentes da vida do indivíduo. Os principais desafios percebidos pelos entrevistados ao nível da conciliação da carreira com as responsabilidades familiares dizem respeito à gestão de tempo e dedicação a cada uma das componentes, sobretudo nos casos de maiores ambições profissionais.

## Capítulo 7 – Conclusões

No dia-a-dia, é expectável que os indivíduos desempenhem múltiplos papéis – companheiro(a), pai/mãe, filho(a), amigo(a), trabalhador(a) ... – o que poderá, de alguma forma e mediante as características intrínsecas e experiências individuais, colocar desafios na gestão desta panóplia de papéis desempenhados e expectativas decorrentes. No presente estudo, o enfoque foi colocado num conjunto específico de papéis desempenhados (familiar e laboral) e num contexto organizacional particular (o da organização em análise), delineando-se como principal objetivo: compreender em que medida as políticas e práticas conciliadoras do trabalho com a família, adotadas pela organização, podem influenciar a compatibilização entre a vida familiar e o trabalho, com a carreira profissional, recorrendo, para tal, às experiências e perceções individuais de um conjunto de indivíduos sobre a temática em análise.

Se é verdade que existe, atualmente, uma multiplicidade de estudos empíricos levados a cabo sobre esta matéria, e ainda que tenham sido realizados estudos em realidades organizacionais muito específicas, como é caso mais recente dos *call centres* (Rajan-Rankin e Tomlinson, 2013) ou dos trabalhadores temporários (Mauno e Ruokolainen, 2017), tal não se verifica, em tão larga escala, ao nível da Administração Local, daí a pertinência desta abordagem transversal da problemática da conciliação entre o trabalho e a família com a carreira profissional, a um grupo de indivíduos sujeito a diretivas específicas e limitada autonomia organizacional.

Com o presente estudo foi possível, através de uma abordagem pluralista, analisar esta dimensão da força de trabalho e tomar conhecimento, fundamentalmente, de duas situações: por um lado, fatores como a organização dos tempos de trabalho e o apoio da chefia direta na gestão diária das responsabilidades laborais e familiares revelam-se preponderantes na perceção da entidade empregadora como amiga da família, por parte dos indivíduos; por outro lado, a experiencição de conflito ou enriquecimento entre o trabalho e a família poderá ser influenciada pela atuação da organização, dado que a promoção da cultura e compromisso organizacional atua como instrumento mediador da satisfação na carreira e o equilíbrio entre o trabalho e a família.

No que refere à conciliação das responsabilidades familiares com as responsabilidades laborais, a presente investigação faz denotar ainda uma perceção distinta entre géneros no que concerne à conciliação entre o trabalho e a família e

responsabilidades inerentes ao desempenho destes papéis. Apesar do enquadramento legislativo ser cada vez mais inclusivo nesta questão, vigora ainda uma perceção normativa da mulher enquanto cuidadora e enquanto principal responsável da gestão familiar e quaisquer tarefas a ela inerentes, o que não implica que não haja partilha de tarefas e responsabilidades entre o casal.

Na organização em estudo vigoram políticas de conciliação entre o trabalho e a família, adotadas, não só como veículo de atuação ao nível da responsabilidade social, mas também por forma a promover o bem-estar dos indivíduos, contribuindo assim para uma melhoria da satisfação dos colaboradores, com impacto direto no seu desempenho. É, no entanto, discutível que as políticas e práticas implementadas revistam medidas de atuação no âmbito da responsabilidade social, pelo facto de resultarem de imposições legais ou de interpretações das mesmas, no caso da abordagem à organização dos tempos de trabalho. Não obstante, pelo facto de estar em análise uma instituição pública, não parece que a motivação para a implementação de políticas conciliadoras e a promoção de uma cultura organizacional, em si mesma, amiga da família, decorra de uma perspetiva essencialmente económica, com vista a diminuir os níveis de absentismo ou aumentar a produtividade, mas sim com uma clara preocupação com o bem-estar organizacional, assente numa perspetiva de responsabilidade social, resultante de diretivas do Estado.

Analisando as perceções dos indivíduos entrevistados, é possível compreender que os colaboradores se identificam com a organização em análise e valorizam, sobretudo, o facto de estarem numa situação de emprego estável, o que lhes concede algum conforto na tomada de decisões de âmbito pessoal e familiar. Ainda que seja possível denotar algum preconceito na utilização do conceito *conflito* aquando do debate sobre a relação entre o trabalho e a família, por parte dos indivíduos, as medidas promotoras da conciliação entre o trabalho e a família implementadas na Organização X revelam-se facilitadoras da gestão entre as responsabilidades familiares e laborais, pelas políticas vigentes ao nível da organização dos tempos de trabalho e da política de licenças, bem como pelo facto de vigorar uma cultura organizacional, essencialmente, amiga da família. A este nível denotam-se algumas variáveis face ao enquadramento teórico apresentado, dado que os indivíduos com horário de trabalho por turnos apresentam um elevado grau de satisfação face à resposta que o horário de trabalho dá na gestão das dimensões laboral e familiar, em contraste com o geralmente reportado na literatura – o que pode representar um eixo de atuação das organizações em determinados tipos de trabalho.

Ainda que, na realidade organizacional em estudo, vigore um modelo de progressão na carreira desatualizado, de acordo com as boas práticas de recursos humanos, acompanhado de um sistema de benefícios e compensações deficitário e, atualmente, estagnado, os indivíduos entrevistados revelam-se, de um modo geral satisfeitos com a situação profissional, o que parece surpreendente, face à literatura analisada. Isto poderá ser um indício de atuação para as organizações numa situação económica menos favorável, no sentido em que permite deduzir que é possível suplantar questões como a remuneração ou a progressão na carreira, através da implementação de um conjunto de outros benefícios, potencialmente mais acessíveis, de entre os quais a segurança no emprego, a promoção do reconhecimento ou ainda a valorização individual.

Em suma, o presente estudo permite concluir que o papel organizacional na promoção da conciliação entre o trabalho e a família não se esgota com a implementação de políticas e práticas amigas da família, sendo necessário, para além disto, promover uma cultura organizacional amiga da família e construir um ambiente laboral assente num conjunto de benefícios como a estabilidade e o reconhecimento. Mais ainda, a presente investigação permite estabelecer uma relação de proporcionalidade direta entre a satisfação e realização profissional com a perceção do conflito interpapéis, até aqui pouco estudada na literatura, e que permite inferir que a aposta das organizações pode passar pela promoção da satisfação na carreira e comprometimento organizacional, através da promoção de identidade corporativa e de um sistema de progressão na carreira adequado à realidade atual. Deste modo, é possível inferir que, mais do que políticas e práticas conciliadoras, é imperativo a promoção de uma cultura organizacional amiga da família, a par de uma cultura de reconhecimento individual e de estabilidade profissional.

## 7.1 Contributos para a gestão de recursos humanos

Os resultados deste estudo realçam a influência do enquadramento legislativo, bem como das práticas de recursos humanos e cultura organizacional, para além das políticas organizacionais implementadas, na assunção de um ambiente laboral amigo da família. Apesar da presente investigação não ambicionar derivar conclusões da realidade organizacional estudada para o todo das organizações, é possível identificar padrões discursivos e interpretativos que permitem identificar áreas de intervenção ao nível da gestão de recursos humanos para a promoção da conciliação entre o trabalho e a família.

De acordo com os dados obtidos, é possível concluir que as políticas com maior impacto na vida dos indivíduos estão relacionadas com a flexibilização da organização do trabalho, por permitirem corresponder aos desafios familiares e laborais de acordo com as necessidades individuais. Por outro lado, a perceção de conflito interpapéis parece estar relacionada com a satisfação no trabalho e carreira profissional e o comprometimento com a entidade empregadora. Mais ainda, as práticas de gestão informal assumem elevada relevância em matéria de conciliação, pelo facto de transmitir um posicionamento da organização enquanto elemento facilitador da conjugação de responsabilidades familiares e laborais.

Consequentemente, é possível inferir que a promoção da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional poderá ter um efeito muito positivo na diminuição da perceção de conflito. Em conformidade com o modelo teórico proposto por Syptak *et al.* (1999), a satisfação no trabalho pode decorrer de fatores como o grau de autonomia e de poder decisório atribuídos, da remuneração obtida ou ainda de fatores como as condições de trabalho ou as relações interpessoais estabelecidas em ambiente laboral. Por conseguinte e de forma a promover a conciliação entre as responsabilidades familiares e laborais, sugere-se que as organizações adotem políticas de flexibilização da organização dos tempos de trabalho, sempre que tal seja possível e de forma adequada à área de atividade e da tarefa desempenhada. Poderá também revelar-se útil a atribuição de maiores responsabilidades e poder decisório, nomeadamente ao nível das funções técnicas por oposição às funções operacionais, no sentido de promover a concretização individual e a satisfação laboral. Ainda que, das entrevistas realizadas, somente um entrevistado tenha referido diretamente que o aumento remuneratório contribuiria para o aumento da satisfação com o trabalho, os discursos dos restantes entrevistados podem ser interpretados nesse sentido, o que poderá representar um potencial foco de atuação organizacional. Adicionalmente, de acordo com os dados recolhidos e conforme o modelo proposto por Mas-Machuca *et al.* (2016), o orgulho organizacional pode funcionar como um mediador entre a satisfação na carreira e o equilíbrio trabalho-família. Neste sentido, sugere-se que as organizações adotem medidas que visem promover o sentimento de orgulho na pertença à organização, através de políticas assentes na valorização individual e reconhecimento, para além de uma política comunicacional da organização como um todo.

O discurso dos entrevistados é unânime no que refere ao apoio da chefia direta e dos colegas enquanto elemento facilitador desta conciliação, o que corrobora o postulado

por Anderson *et al.* (2002), Ribeiro e Pimenta (2014) e Marshall e Barnett (1993) de que, mais do que o discurso organizacional, a cultura assume um papel fulcral no entendimento do indivíduo sobre a organização como sistema de suporte, sem que experiencie inibição em usufruir de benefícios implementados. Deste modo, sugere-se que as organizações recorram ao modelo proposto por Poelmans e Sahibzada (2004) aquando da implementação de um programa de conciliação entre as dimensões trabalho e família, salvaguardando, para além da adequação das políticas e práticas implementadas, a divulgação das mesmas de modo transversal, através de uma política de comunicação robusta que visa contribuir também para a alteração do *mindset* de todos os intervenientes e promover a utilização das políticas e práticas implementadas.

## 7.2 Limitações do estudo e pistas para investigação futura

Ainda que o principal objetivo do presente estudo revista o interesse da compreensão do fenómeno da conciliação e o papel expectável da entidade empregadora, e ainda que os resultados obtidos sejam significativos na realidade em estudo, tratando-se de um estudo de caso, não almeja generalizar os resultados obtidos e conclusões que deles decorrem. Não obstante, o presente estudo apresenta algumas limitações, sobretudo relacionadas com as opções realizadas ao nível da metodologia utilizada.

A primeira limitação do presente estudo decorre do facto de ter sido seleccionada somente uma organização para a operacionalização do presente estudo, decorrente de limitações temporais e disponibilidade profissional da investigadora. Mais ainda, o facto de a organização em estudo ser uma entidade pública, ao abrigo de um enquadramento legal específico e limitativo em questões de soberania para a implementação de políticas ou práticas de responsabilidade social, nas quais se incluem as políticas e práticas conciliadoras em análise no presente estudo, coloca alguns constrangimentos ao nível da realidade investigada. Deste modo, seria interessante explorar esta temática numa pluralidade de organizações públicas e privadas, contribuindo não só para uma perspetiva cruzada de diferentes realidades, como também para a efetiva possibilidade de generalização dos resultados obtidos e consequente desenvolvimento da gestão de recursos humanos.

A segunda limitação prende-se, desde logo, com a seleção dos participantes em estudo. Pelo facto de terem sido seleccionados indivíduos com idades compreendidas entre

os 25 e os 45 anos de idade, não obstante a preocupação em abranger múltiplos contextos familiares e laborais, poder-se-á ter perdido contributos relevantes de indivíduos mais velhos, que poderão contribuir para uma perspetiva temporal de evolução das políticas e práticas conciliadoras ao nível da parentalidade ou ainda relativamente aos desafios que decorrem de ter ascendentes a cargo (realidade observável somente em 2 dos 26 entrevistados).

Mais ainda, poderá ser tido como limitação o método de recolha de informação utilizado, isto porque, o método de entrevista semidiretiva pretende explorar o enquadramento conceptual do entrevistado, o que exige algum tempo. Deste modo, o facto de terem sido realizadas 26 entrevistas exploratórias, pelo tempo e esforço dedicados a cada uma delas, não foi possível abranger um elevado número de indivíduos que permita exacerbar as conclusões deste estudo para a generalidade. Assim, poderá ser interessante replicar o presente estudo através de uma metodologia combinada (qualitativa e quantitativa), contribuindo, desta forma, para a possibilidade de cruzamento de informação qualitativa com outra de carácter quantitativo e, possivelmente, mais generalizável.

Pode ainda constituir uma limitação o facto de a investigadora ser também colaboradora da instituição estudada. Se, por um lado, isso poderá ter permitido uma compreensão mais clara de algumas afirmações e referências dos entrevistados, que escapariam a um investigador externo, também é admissível que alguns entrevistados possam ter adotado posturas mais defensivas no decorrer da entrevista por recearem que as suas afirmações viessem a ser do conhecimento de outros atores organizacionais.

Tendo sido utilizada uma metodologia de recolha de dados qualitativa, através da observação e recolha de instrumentos, a par da realização de entrevistas semiestruturadas, foi possível obter muita informação relativamente a subtemas, como as questões de género na conciliação interpapéis, a dicotomia entre o setor privado e o setor público relativamente à proteção da parentalidade, a compatibilização entre o trabalho, a família e o tempo pessoal, que o indivíduo deve dedicar a si mesmo ou ainda a culpabilização, sobretudo dos participantes do género feminino, pelo investimento na carreira profissional por oposição ao investimento na família, temporal e psicológico, que, ainda que se revelem algo marginais relativamente aos objetivos do presente estudo, revestem interesse para investigações futuras ao nível do papel organizacional na conciliação entre as responsabilidades familiares e laborais dos seus colaboradores.



Além de explorar estes subtemas, poderá ser interessante explorar uma relação percebida no decorrer deste estudo – a influência da satisfação na carreira profissional na percepção do conflito entre a família e o trabalho – e de que modo podem as organizações ter um papel ativo no aumento da satisfação na carreira profissional, através da implementação de políticas e práticas de recursos humanos.

## Referências Bibliográficas

Adkins, S. (2000). *Cause-related marketing: who cares wins*. Oxford: Butterworth-Heinemann [online], disponível em: [http://www.thinkandlove.com.br/wp-content/uploads/2010/08/DOC1\\_Cause-Related-Marketing-who-cares-wins.pdf](http://www.thinkandlove.com.br/wp-content/uploads/2010/08/DOC1_Cause-Related-Marketing-who-cares-wins.pdf) [consultado a 5/12/2016]

Albrecht, G. (2003). How friendly are family friendly policies?. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 177-192

Allen, T.D. (2008). Integrating career development and work-family policy. In Poelmans, S.A.Y & Caligiuri P. (Eds.), *Harmonizing Work, Family and Personal Life: From Policy to Practice* (pp. 78-93). Cambridge: Cambridge University Press

Anderson, S.E., Coffey, B.S. & Byerly, R.T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2005). Organizations and the Intersection of work and family. In Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, P. (Eds.), *The Oxford Handbook of Work & Organization* (pp. 52-73). Oxford: Oxford University Press

Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). A career lexicon of the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39

Arthur, M.B., Khapova, S.N. & Wilderom, C.P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202

Arthur, S. & Nazroo, J. (2003). Designing fieldwork strategies and materials. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 109-137). Londres: Sage Publications

Bakar, Z.A. & Salleh, R. (2015). Role Demands, Work-family Conflict and Motivation: a proposed framework. *Global Business and Management Research: an International Journal*, 7(2), 79-87

Ballout, H.I. (2008). Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. *Journal of Management Development*, 27(5), 437-466

Bardoel, E. A. (2003). The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource dependent explanations versus managerial explanations. *Women in Management Review*, 18(1/2), 7-19

Barnett, R.C. (1998). A new work-life model for the twenty-first century. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562, 143-158

Bartolomé, F. & Evans, P.A.L. (1979). Professional Lives versus Private Lives-Shifting Patterns of Managerial Commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29

Beigi, M., Wang, J. & Arthur, M.B. (2017). Work-family interface in the context of career success: A qualitative inquiry. *Human Relations*, 70(9), 1091-1014

Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 324-344

Bourdieu, P. (1996). On the family as a realized category. *Theory, Culture & Society*, 13(3), 19-26

Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18

Buonocore, F. & Russo, M. (2013). Reducing the effects of work-family conflict on job satisfaction: the kind of commitment matters. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 91-108

Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality: the case of Human Resource Management. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 4(3), 193-204

Caligiuri, P. & Givlekian, N. (2008). Strategic human resources and work-life balance. In Poelmans, S.A.Y & Caligiuri P. (Eds.), *Harmonizing Work, Family and Personal Life: From Policy to Practice* (pp. 19-38). Cambridge: Cambridge University Press

Carlson, D.S., Derr, B.C. & Wadsworth, L. (2003). The effects of internal career orientation on multiple dimensions of work-family conflict. *Journal of Family and Economic Issues*, 24(1), 99-116

Carlson, D.S. & Grzywacz, J.G. (2008). Reflections and Future Directions on Measurement in Work-Family Research. In Korabik, K., Lero, D.S. & Whitehead, D.L. (Eds.), *Handbook of work-family integration – research, theory and best practices* (pp. 57-73). Londres: Academic Press, Elsevier

Carlson, D.S., Grzywacz, J.G. & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? Studies towards the integration of the social sciences. *Human Relations*, 62(10), 1459-1486

Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, *Business and Society*, 38(3), 268-295

Carvalho, V.S.G. (2016). *A relação trabalho-família: o desafio para ontem*. Tese de doutoramento em Psicologia, especialidade em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa

Chambel, M. J. & Ribeiro, M. T. (2014). *A relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: RH Editora

Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., Siu, O., O'Driscoll, M.P. & Timms, C. (2015). Work-family enrichment and satisfaction: the mediating role of self-efficacy and work-life balance, *The International Journal of Human Resource Management*, 1755-1776

Chaves, A. (2016, julho 11). Quando a gravidez é sinónimo de desemprego. *Público, P3* [online], disponível em: <http://p3.publico.pt/actualidade/sociedade/21061/quando-gravidez-e-sinonimo-de-desemprego> [consultado a 24/11/2016]

Clark, S.C. (2000). Work-family border theory: a new theory of work-family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770

Código do Trabalho (2009), Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro, 1ª série, 30, Diário da República, disponível em: <http://dre.pt/pdf1sdip/2009/02/03000/0092601029.pdf> [consultado a 15/10/2015]

Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social*. Bruxelas [online], disponível em: [https://hip.lisboa.ucp.pt/edocs/cde/2002\\_8665.pdf](https://hip.lisboa.ucp.pt/edocs/cde/2002_8665.pdf) [consultado a 03/11/2016]

Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing among five approaches*. Londres: Sage Publications

Crouter, A.C. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work-family interface. *Human Relations*, 37(6), 425-442

DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 307-324

den Dulk, L., Peters, P. & Poutsuma, E. (2012). Variations in adoption of workplace work-family arrangements in Europe: the influence of welfare-state regime and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2785-2808

Derr, C.B. (1986). *Managing the new careerists: the diverse career orientation of today's workers*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers

Driver, M. J. (1994). Careers: A review of personal and organizational research. In Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.), *Key reviews in managerial psychology: Concepts and research for practice* (pp. 237-269). Chichester: John Wiley & Sons, 237-269

Dubin, R. (1956). Industrial workers worlds: a study of the “central life interests” of industrial workers. *Social Problems*, 3(3), 131-142

Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/ OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178–199

Emslie, C. e Hunt, K. (2009). Live to Work‘ or ‘Work to Live’? A quantitative Study of Gender and Work-Life Balance among Men and Women in Mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 151-172

Fonte, L. (2014). *A retórica e a realidade das práticas de responsabilidade social nas empresas*. Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Fredriksen-Goldsen, K. I., & Scharlach, A. E. (2001). *Families and work: New directions in the twenty-first century*. Oxford: Oxford University Press

French, K.A. & Johnson R.C. (2016). A retrospective timeline of the evolution of work-family research. In Allen, T.D. & Eby, L.T. (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Family* (pp. 9-22). Oxford Library of Psychology, Oxford: Oxford University Press

Friedman, S.D. & Greenhaus, J.H. (2000). *Work and Family – allies or enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*. Oxford: Oxford University Press

Frone, M.R. (2003). *Work-family balance. Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association: Washington, 143-162

Gill, C. (2002). HRM as a Chameleon: Is soft HRM rethoric used to disguise an increase in management control?. *RMIT Business Working Paper*, 3(1), 1038-7448

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Alves, M.C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo

Goode, W.I. (1960). *A theory of role strain. American Sociological Review*, 25(4), 483-496

Goodstein, J.D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382

Greenhaus, J.H. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88

Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D. (2003). The relation between work and family roles. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531

Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., Granrose, C., Rabinowitz, S. & Beutell, N. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of Vocational Behaviour*, 34(2), 133-153

Greenhaus, J.H. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92

Grzywacz, J.G. & Carlson, D.S. (2007). Conceptualizing work-family balance: implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471

Grzywacz, J.G. & Marks, N.F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126

Guerreiro, M. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). *Boas práticas de conciliação entre vida profissional e vida familiar – Manual para as empresas*. CIT.E, 4ª edição [online], disponível em: [http://www.igualdade.cm-abrantes.pt/docs/Boas Praticas de Conciliac.pdf](http://www.igualdade.cm-abrantes.pt/docs/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf) [consultado a 27/10/2015]

Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview: Scott Foresman and Company

Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21<sup>st</sup> century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16

Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications

Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13

Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. e Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: the positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R., Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational Stress*. Nova Iorque: Wiley

Kanter, R.M. (1977). Work and Family in the United States: a critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 77-113

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 341-349



Konrad, A.M. e Mangel, R. (2000). The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*, 21(1), 1225-1237

Korabik, K., Lero, D.S. & Whitehead, D.L. (2008). *Handbook of work-family integration – research, theory and best practices*. Londres: Academic Press, Elsevier

Korabik, K., McElwain, A. & Chappel, D.B. (2008). Integrating Gender-Related Issues into Research on Work and Family. In Korabik, K., Lero, D.S. & Whitehead, D.L. (Eds.), *Handbook of work-family integration – research, theory and best practices* (pp. 215-231). Londres: Academic Press, Elsevier

Kossek, E.E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies and the job-life satisfaction: a review and directions for organizational behaviour-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149

Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257

Levinson, D.J., Darrow, C.N., Klein, E.B, Levinson, M.H. & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. Nova Iorque: Ballantine Books

Lewis, S., Anderson, D., Lyonette, C., Payne, N. & Wood, S. (2017). Public sector austerity cuts in Britain and the changing discourse of work-life balance. *Work, employment and society*, 31(4), 586-604

Lisita, B. (2016, novembro 24). Portugueses trabalham cada vez mais horas, colocando saúde e família em risco. *Público* [online], disponível em: <https://www.publico.pt/2016/11/24/sociedade/noticia/portugueses-trabalham-cada-vez-mais-horas-colocando-saude-e-familia-em-risco-1752415> [consultado a 24/11/2016]

Marks, S.R. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936

Marks, S.R. & MacDermid, S.M. (1996). Multiple Roles and the Self: A Theory of Role Balance. *Journal of Marriage and the Family*, 58(2), 417-432

Marshall, N.L. & Barnett, R.C. (1993). Work-family strains and gains among two-earner couples. *Journal of Community Psychology*, 21(1), 64-78

Martins, H. T. (2001). *Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual e resultados de pesquisa*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Martins, L.L., Eddleston, K.A. & Veiga, J.F. (2002). Moderators of the Relationship between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409

Martins, R. (2017, janeiro 17). Devemos ter o “direito a desligar” do trabalho? Governo abre debate. *Público* [online], disponível em: <https://www.publico.pt/2017/01/06/economia/noticia/devemos-ter-o-direito-a-desligar-do-trabalho-governo-abre-debate-1757288> [consultado a 03/03/2017]

Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602

Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2017). Does organizational Work-Family support benefit temporary and permanent employees equally in a Work-Family conflict situation in relation to job satisfaction and emotional energy at work and at home?. *Journal of Family Issues*, 38(1), 124-148

Meyer, C.S., Mukerjee, S. & Sestero, A. (2001). Work-family benefits: which one maximizes profit?. *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 28-44

Morgan, H. & Milliken, F.J. (1992). Keys to action: understanding differences in organizations’ responsiveness to work-and-family issues. *Human Resources Management Journal*, 31(1), 227-248

Netemeyer, R.G., Boles, J.S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *The Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410

Ng, T., Eby, L, Sorensen, K. & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367-408

Oliveira, M. (2015). Se tem filhos pequenos, saiba que direitos vai passar a ter. *Público* [online], disponível em: <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/se-tem-filhos-pequenos-saiba-que-direitos-vai-passar-a-ter-1704427> [consultado a 08/10/2015]

Pasamar, S. & Valle, R. (2015). Antecedents of work-life involvement in work-life issues: institutional pressures, efficiency gains or both?. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1130-1151

Payton-Miyazaki, M., & Brayfield, A. H. (1976). The good job and the good life: Relation of characteristics of employment to general well-being. In Biderman, A.D. & Drury, T.F. (Eds.), *Measuring work quality for social reporting* (pp. 125-150). Newbury Park, California: Sage Publications

Piotrkowski, C.S. (1979). *Work and the family system: a naturalistic study of working-class and lower-class families*. Nova Iorque: Free Press

Piotrkowski, C.S., Rapoport, R.N. & Rapoport, R.N. (1987). Families and Work. In Sussman, M.B. & Steinmetz, S.K. (Eds.), *Handbook of marriage and the family* (pp. 251-283), Nova Iorque: Plenum

Pitt-Catsoupes M. & Googins B. K. (2005). Recasting the work-family agenda as a corporate social responsibility. In Kossek E. E. & Lambert S. J. (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (pp. 469-490). Mahwah, Nova Jersey: Lawrence Erlbaum

Poelmans, S.A.Y. & Beham, B. (2005). *A conceptual model of antecedents and consequences of managerial work/life policy allowance decisions*. Presented at the Founding Conference of the International Centre of Work and Family. Barcelona.

Poelmans, S.A.Y. & Beham, B. (2008). Reviewing policies for harmonizing work, family and personal life. In Poelmans, S.A.Y. & Caligiuri P. (Eds.), *Harmonizing Work, Family and Personal Life: From Policy to Practice* (pp. 39-77). Cambridge: Cambridge University Press

Poelmans, S.A.Y. & Caligiuri P. (2008). *Harmonizing Work, Family and Personal Life: From Policy to Practice*. Cambridge: Cambridge University Press

Poelmans, S.A.Y., Chinchilla, N. & Cardona, P. (2003). The Adoption of Family-Friendly HRM Policies – competing for scarce resources in the Labor Market. *International Journal of Manpower*, 24(1), 128-147

Poelmans, S.A.Y. & Masuda, A.D. (2008). Epilogue: Flexibility and diversity in the twenty-first century – the responsibility of human potential managers. In Poelmans, S.A.Y. & Caligiuri P. (Eds.), *Harmonizing Work, Family and Personal Life: From Policy to Practice* (pp. 278-290), Cambridge: Cambridge University Press

Poelmans, S.A.Y. & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work-family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14(1), 409-431

Rajan-Rankin, S. & Tomlinson, M. (2013). Do Work-Family Policies Really “Work”? Evidence from Indian Call Centres. In Poelmans, S., Greenhaus, J.H. & Maestro, M.L.H (Eds.), *Expanding the Boundaries of Work-Family Research – a vision for the future* (pp. 32-50), Nova Iorque: Palgrave Macmillan

Rapoport, R. & Rapoport, R. N. (1965). Work and family in contemporary society. *American Sociological Review*, 30(1), 381-394

Rapoport, R. & Rapoport, R. N. (1969). The dual career family: a variant pattern and social change. *Human Relations*, 22(1), 3-30

Rego, A., Pina e Cunha, M., Guimarães da Costa, N., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editora (2ª edição)

Ribeiro, M. A. (2009). A trajetória da carreira como construção teórico-prática e a proposta dialética da carreira psicossocial. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12 (2), 203-216

Ribeiro, M. T. & Pimenta, S. (2014). Trabalho-família: uma questão de equilíbrio?. In Chambel, M. J. & Ribeiro, M. T. (Eds.), *A relação entre o trabalho e a família* (pp. 12-40). Lisboa: RH Editora

Roehling, P., Moen, P. & Batt, R. (2003). Spillover. In Moen, P. (Eds.), *It's about time: Couples and Careers* (pp. 101-121). Nova Iorque: Cornell University Press

Rothausen, T. J. (1999). 'Family' in organizational research: a review and comparison of definitions and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 817-836

Rothausen, T.J. (2009). Management Work-Family Research and Work-Family Fit: Implications for Building Family Capital in Family Business. *Family Business Review*, 22(3), 220-234

Rubery, J. & Rafferty, A. (2013). Gender, recession and austerity in the UK. In Karamessini, M. & Rubery, J. (Eds.), *Women and Austerity: The Economic Crisis and the Future of Gender Equality* (pp. 123-144). Abingdon: Routledge

Santos, G. G. (2007). *O desenvolvimento de carreira dos académicos: Uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Tese de doutoramento em Ciências Empresariais, ramo de organização e políticas empresariais. Braga: Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho

Santos, G.G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: RH Editora

Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company

Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(1), 567-578

Snape, D. & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 1-23). Londres: Sage Publications

Sonnenfeld, J. & Kotter, J.P. (1982). The maturation of career theory. *Human Relations*, 35(1), 19-46

Spencer, L., Ritchie, J. & O'Connor, W (2003). Analysis: Practices, principles and processes. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 199-262). Londres: Sage Publications

Strauss, A. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Londres: Sage Publications

Sullivan, S.E. & Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29

Sumer, S., Smithson, J., Gerreiro, M., & Granlund, L. (2008). Becoming working mothers: reconciling work and family at three particular workplaces in Norway, the UK and Portugal. *Community, Work & Family*, 11(4), 365-384

Super, D.E. (1957). *The psychology of careers: an introduction to vocational development*. Nova Iorque: Harper

Symon, G. (2017, março 06). The ‘right to disconnect’ after work is welcome, but not enough. *The Memo* [online], disponível em: <http://www.thememo.com/2017/03/06/the-right-to-disconnect-after-work-hours-is-welcome-but-not-enough/> [consultado a 03/03/2017]

Syptak, J.M., Marsland, D.W. & Ulmer, D. (1999). Job Satisfaction: Putting theory into practice. *Family Practice Management*, 6(9), 26-30

Torres, A. C. (2000). *Trajectórias, dinâmicas e formas de conjugalidade: Assimetrias sociais e de género no casamento*. Dissertação de Doutoramento em Sociologia. Lisboa: ISCTE

Torres, A. C. (2004). *Vida conjugal e trabalho: Uma perspectiva sociológica*. Oeiras: Celta Editora

Universal (2008). *Dicionário Integral Língua Portuguesa*. Lisboa: Texto Editores

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and the Family*, 66(1), 398-412

Voydanoff, P. (2005). The differential salience of family and community demands and resources for family-to-work conflict and facilitation. *Journal of Family and Economic Issues*, 26(3), 395-417

Whitehead, D.L. (2008). Historical Trends in Work-Family: The evolution of earning and caring. In Korabik, K., Lero, D.S. & Whitehead, D.L. (Eds.), *Handbook of work-family integration – research, theory and best practices* (pp. 13-35). Londres: Academic Press, Elsevier

Wilensky, H.L. (1960). Work, careers and social integration. *International Social Science Journal*, 12(1), 543-560

Wolfram, H.J. & Gratton, L. (2012). Spillover between work and home, role importance and life satisfaction. *British Journal of Management*, 25(1), 77-90

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications

Zedeck, S. (1992). Introduction: Exploring the domain of work and family concerns. In Zedeck, S. (Eds.), *Work, Families and Organizations* (pp. 1-32). São Francisco: Jossey-Bass Publishers



# Anexos

## Guião de Entrevista – Diretor de RH

Data da entrevista:

Número da entrevista:

### I. Questões Introdutórias

#### Dados pessoais

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Nível de escolaridade:

Local de residência/ distância do local de trabalho:

#### Situação profissional

Categoria profissional:

Antiguidade na categoria:

Categorias anteriores na organização atual:

Experiência profissional numa outra organização/duração:

Enquanto gestor de RH, quais são as suas principais competências e áreas de atuação dentro da organização?

Que políticas e/ou práticas de GRH adotadas pela organização destacaria como mais relevantes para o sucesso da organização? Em que medida?

A responsabilidade social é uma preocupação da organização? Quais as principais preocupações neste âmbito?

Vigoram na organização algum tipo de políticas e/ou práticas amigas da família, isto é, políticas ou práticas que visem a conciliação entre as dimensões família e trabalho? Em caso de resposta afirmativa importa esclarecer que tipo de práticas estão em causa, há quanto tempo vigoram e qual a motivação para a sua adoção?

Verificam-se ou verificaram-se algumas dificuldades na implementação de Práticas amigas da Família?

Acredita que a implementação de políticas conciliadoras tem sido relevante para a atuação da organização e resultados obtidos? Há alguma proposta de melhoria futura?

Uma vez que a organização trabalha com diferentes categorias profissionais e, consequentemente, diferentes horários de trabalho, em que medida é que as políticas conciliadoras estão, de facto, acessíveis a todos os trabalhadores?

Enquanto responsável de RH, como encara o conflito trabalho-família?

[Aplicar restantes perguntas do questionário Trabalhadores].

## **Guião de Entrevista – Trabalhadores**

Data da entrevista:

Número da entrevista:

### **I. Questões Introdutórias**

#### Dados pessoais

Sexo:

Idade:

Estado Civil:

Nível de escolaridade:

Local de residência/ distância do local de trabalho:

#### Situação profissional

Categoria profissional:

Antiguidade na categoria:

Categorias anteriores na organização atual:

Experiência profissional numa outra organização/duração:

#### Situação familiar

Idade aquando da união:

Nível de escolaridade do cônjuge:

Situação profissional atual do cônjuge:

Tem filhos?

Se sim, idade em que foi mãe/pai pela primeira vez:

Número de filhos e idades:

Idosos ou outros dependentes a cargo:

Composição do agregado familiar:

## **II. Caracterização da relação entre as dimensões laboral e familiar**

Como descreveria a relação que estabelece entre a família e o trabalho? Consegue conjugar as duas dimensões?

A atividade profissional que desempenha coloca algum tipo de constrangimentos à vida familiar e/ou pessoal? Isto é, ao nível dos horários de trabalho, trabalho ao fim de semana ou até a distância geográfica entre o local de trabalho e a residência....

Por outro lado, a situação familiar coloca algum tipo de constrangimentos à sua atividade profissional?

Verifica alguma situação de influência positiva da família no trabalho ou vice-versa?

Em que medida é que problemas relacionados com trabalho afetam a dimensão pessoal e familiar? E em que medida é que problemas relacionados com a família afetam a vida profissional?

Tem alguma estrutura de apoio familiar ou outra que permita uma melhor conjugação entre as dimensões trabalho e família?

Destaque as características do seu trabalho que considere facilitadoras da conciliação entre o trabalho e a família.

Como descreveria um dia normal de trabalho na sua vida?

## **III. Relação conjugal**

Considera que o companheiro(a) apoia a sua carreira profissional? Em que medida?

Há uma partilha de responsabilidades e tarefas no que refere à família?

Considera que há aspetos da carreira do companheiro(a) que têm impacto ao nível familiar, quer positivamente quer negativamente? Explique com exemplos.

#### Divorciados

Considera que o fim do casamento esteve relacionado com a dificuldade em conciliar a dimensão familiar com as aspirações profissionais?

#### Casados ou em união de facto, sem filhos e/ou solteiros

Ter filhos faz parte dos planos? Quantos?

Considera casar ou ter filhos? Porquê?

### **IV. Contexto familiar e progressão na carreira**

Considera que a situação profissional e as aspirações profissionais influenciaram a decisão de constituir família?

Sente que, pelo facto de ter filhos, há uma menor disponibilidade em termos profissionais, para a carreira? Em que medida?

Em que medida é que a progressão na carreira é influenciada pela vida pessoal e familiar?

Considera que há oportunidades profissionais que não aproveitou devido ao contexto familiar? E o contrário? Em que medida?

Tem aspirações de progressão na carreira? Em que sentido?

Qual é o apoio do companheiro(a) no que refere às suas aspirações de progressão na carreira?

Considera que as suas escolhas ao nível pessoal e familiar podem ser influenciadas pelas aspirações de carreira? E o contrário?

Considera que existem planos familiares que, devido à ambição de progressão na carreira, podem ser adiados? Se sim, como lida com isso?

### Chefias

Sente alguma dificuldade em termos familiares pelo facto de ser chefia?

Considera que existem planos familiares que, devido à ambição de progressão na carreira, são adiados? Se sim, como lida com isso?

### **V. Cultura organizacional**

Qual considera ser a posição da organização relativamente à conciliação do trabalho com a família?

Em termos de chefia direta, considera haver compreensão acerca dos constrangimentos pessoais e familiares? Em que medida?

Que tipo de políticas e práticas destacaria como facilitadoras na conciliação entre estas dimensões?

Acredita que a organização poderia adotar outras políticas ou práticas que visem uma melhor conciliação com o contexto familiar, e assim permitir uma maior ou melhor progressão na carreira? Quais?

### **VI. Questões finais**

Acredita que haveria diferenças nesta conciliação entre a carreira e a vida pessoal e familiar se fosse homem/mulher? Em que medida?